



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# OHJEKIRJA KASVAVALLE YRITYKSELLE

Case: Varpaisjärven Pesula Oy

TEKIJÄT: Samuli Häkli  
Toni Pietikäinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Samuli Häkli ja Toni Pietikäinen	
Työn nimi Ohjekirja kasvavalle yritykselle: Case Varpaisjärven Pesula Oy	
Päiväys 12.2.2018	Sivumäärä/Liitteet 37+29
Ohjaaja(t) Merja Vehviläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Varpaisjärven Pesula Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Varpaisjärven Pesula Oy:n yrittäjälle helppokäyttöinen opas, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa pystytään seuraamaan ja kasvattamaan. Toimeksiantaja halusi, että opas on ajatuksia herättävä ja että oppaan avulla pystyy kehittämään yritystä. Kilpailuympäristö muuttuu kaikilla aloilla jatkuvasti asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen, uuden teknologian ja kovan kilpailun seurauksena. Tästä syystä yrittäjien on tärkeä pysyä muutoksessa mukana.</p> <p>Kasvavalla yrityksellä on oltava hyvin toimiva taloushallinto, jotta yrityksen nykytilanne hahmotetaan. Yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on myös suuri merkitys pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Asiakaslähtöisellä yrityksellä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet menestyä ja markkinointi auttaa muun muassa kilpailijoista erottautumisessa.</p> <p>Aineistoa kerättiin useasta painetusta ja sähköisestä lähteestä. Lopputuloksena saatiin aikaan opas, joka toteutettiin sähköisenä Word-dokumenttina. Oppaassa on käsitelty yrityksen talouden, yrittäjän ja henkilöstön ominaisuuksien, asiakaslähtöisyyden sekä markkinoinnin merkitystä kasvavalle yritykselle. Oppaaseen on luotu Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla kaavoja, joilla pystytään seuraamaan tärkeitä tunnuslukuja. Oppaassa on myös ajatuksia herättäviä kysymyksiä ja tehtäviä sekä malli asiakastytyväisyyskyselylle.</p> <p>Opasta on tarvittaessa helppo päivittää tulevaisuudessa, koska se on sähköisessä muodossa. Opasta olisi mahdollista kehittää käymällä läpi useampia kasvuun vaikuttavia asioita tai nykyisiä voisi käsitellä laajemmin. Myös kasvuun liittyviä riskejä olisi hyvä ottaa enemmän huomioon.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>pesula, kasvuyritykset, pienet ja keskisuuret yritykset, kasvu, asiakaslähtöisyys</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Samuli Häkli and Toni Pietikäinen			
Title of Thesis Instruction booklet for a growing company: Case Varpaisjärven Pesula Ltd			
Date	12.2.2018	Pages/Appendices	37+29
Supervisor(s) Merja Vehviläinen			
Client Organisation /Partners Varpaisjärven Pesula Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to create an easy-to-use guide for the entrepreneur of Varpaisjärven Pesula Ltd, which helps the company to monitor and grow its business. The client wanted the guide to be thought-provoking and that the guide could help to develop the company. The competitive environment is constantly changing in all areas as a result of consumers' spending behaviour, new technology and intense competition. For this reason, it is important for entrepreneurs to keep up with the changing world.</p> <p>A growing company must have a well-functioning financial management in order to understand the company's present situation. The entrepreneur's personal qualities also play a major role in small and medium-sized businesses. A customer-oriented company has significantly better chances to succeed and marketing helps, among other things, to stand out from the competitors.</p> <p>The material was collected from several printed and electronic sources. The end result was a guide that was implemented as an electronic Word document. The guide deals with the importance of the company's financial management, personal qualities of the entrepreneur and the staff, customer orientation and the significance of marketing to the growing company. Formulas, which help to track important key figures, have been created to the guide with the help of Excel spreadsheet. The guide also contains inspirational questions and tasks as well as a model for customer satisfaction survey.</p> <p>The guide is easy to update in the future as it is in electronic form. It would be possible to develop a guide by going through several issues affecting the growth, or the existing ones could be dealt with more widely. Also the risks considering the growth of the business could be taken into account more.</p>			
<p>Keywords laundries, growth companies, small and medium-sized enterprises, growth, customer orientation</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	VARPAISJÄRVEN PESULA OY .....	7
3	TARVE YRITYKSEN KASVULLE .....	8
3.1	Liiketoiminnan kasvattaminen .....	8
3.2	Lähtökohdat yrityksen kasvulle .....	10
4	TALOUS YRITYKSEN KASVUN NÄKÖKULMASTA.....	11
4.1	Tuloslaskelman ja taseen merkitys .....	11
4.2	Talouden tunnuslukujen seuranta .....	14
5	YRITTÄJÄN JA HENKILÖSTÖN OMINAISUUDET YRITYKSEN KASVUSSA .....	16
5.1	Omien ominaisuuksien pohtiminen .....	16
5.2	Henkilöstön tärkeys kasvussa .....	17
5.3	Menestyminen vaatii kovaa työtä .....	18
6	ASIAKASLÄHTÖISYYS KASVUN EDELLYTYKSENÄ.....	20
6.1	Arvolupauksen merkitys .....	20
6.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	22
7	MARKKINOINTI KASVUN VÄLINEENÄ .....	24
7.1	Yritysimagon ja brändin rakentaminen .....	25
7.2	Strategisen markkinoinnin portaat.....	26
8	OPPAAN TOTEUTUS.....	29
8.1	Hyvän oppaan ominaisuudet.....	29
8.2	Oppaan toteuttaminen ja valmiin oppaan kuvaus .....	29
9	POHDINTA.....	31
9.1	Opinnäytetyön suunnittelun, toteutuksen ja tuotoksen arviointi .....	31
9.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	32
9.3	Opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävän toteutuminen.....	33
9.4	Oppimiskokemukset ja oma ammatillinen kasvu.....	33
9.5	Jatkotutkimus- ja kehittämisideat.....	34
	LÄHTEET .....	35
	LIITE 1: OPAS TOIMEKSIANTAJALLE	

## 1 JOHDANTO

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Varpaisjärven Pesula Oy. Pesulan liiketoiminta on pysynyt samankaltaisena useamman vuoden ajan ja liiketoimintaa haluttaisiin kasvattaa. Yrittäjällä ei ole riittävästi aikaa ja tietotaitoa kasvattaa liiketoimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda helppokäyttöinen opas, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa pystytään seuraamaan ja kasvattamaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa Varpaisjärven pesulan yrittäjälle opas, jonka avulla hän kykenee seuraamaan yrityksensä tärkeimpiä tunnuslukuja vuosien ajalta ja kykenee johtamaan yritystään näiden avulla. Yrittäjä ei myöskään ole juuri tietoinen ympäristöstään eikä asiakaslähtöisyyden merkitys ole yritykselle vielä juurtunut tekemiseen. Siksi toiminnallisen opinnäytetyömme tehtävänä on herättää yrittäjä ja yritys seuraamaan muuttuvaa ympäristöä ja muovaamaan ajatusmaailmaansa enemmän asiakaslähtöiseksi. Yritys haluaa myös kasvaa, joten toiminnallinen opinnäytetyömme antaa teoreettisen pohjan lisäksi ideoita ja ohjeita kasvuun roolittamisella, henkilöstön motivoinnilla, yrittäjän omilla vahvuuksilla sekä yrityksen asiakaslähtöisellä markkinoinnilla.

Päädyimme tekemään yrittäjälle erillisen oppaan, sillä mielestämme erillinen opas on yrittäjän kannalta inspiroivampi kuin raportointipohjaan sisällytetyt vinkit. Inspiroivan ja helppokäyttöisen oppaan avulla yrittäjä pystyy kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaa. Halusimme myös, että oppaasta olisi oikeasti yrittäjälle hyötyä, joten kysyimme hänen toiveita raportissa käsiteltävistä aiheista.

Opinnäytetyömme teoreettisessa osiossa käsittelemme yrityksen menestystä ja yrityksen kasvua neljän lähtökohdan kautta. Teoreettisessa osiossa käsittelemme yrityksen kasvualustan tärkeytenä yrityksen taloutta, yrittäjän ja henkilöstön ominaisuuksia, yrityksen asiakaslähtöisyyttä sekä markkinoinnin merkitystä kasvun apukeinona. Kukin teema käsitellään omana osa-alueenaan, mutta yhdessä nämä teemat mahdollistavat ja muodostavat yrityksen hyvän kasvualustan. Teoreettisessa osiossa käymme läpi yrityksen taloutta kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden kautta. Kuitenkin suurena menestystekijänä muuttuvassa maailmassa on asiakaslähtöisyys, joten tämä teema ulottuu lähes kaikkiin osa-alueisiin. Markkinointi puolestaan mielletään yleensä riskisijoituksena, joten käsittelemme sen tärkeyttä kasvavan yrityksen alustana etenkin brändin ja yrityksen imagon muodostajana.

Oppaassa on käsitelty yrityksen talouden, asiakaslähtöisyyden, yrittäjän ja henkilökunnan ominaisuuksien sekä markkinoinnin merkitystä kasvavalle yritykselle. Opas toteutettiin sähköisenä dokumenttina, jota yrittäjän on helppo käyttää ja tarvittaessa lisätä siihen omia muistiinpanojaan. Oppaaseen on luotu taulukkolaskentaohjelman avulla helppokäyttöisiä kaavoja, joilla yrittäjä pystyy seuraamaan talouden tärkeitä tunnuslukuja. Oppaassa on myös yrittäjälle hyödyllisiä kysymyksiä, joita on hyvä pohtia kehittäessä liiketoimintaa. Opas sisältää myös tehtäviä, joiden avulla yrittäjän on helppo pohtia nykytilannetta ja luoda uusia toimintatapoja kasvun aikaansaamiseksi. Opas sisältää myös asiakaslähtöisyyteen nähden keskeisesti kuuluvan tyytyväisyyskyselyn, jonka avulla yrittäjä saa konkreettista tietoa siitä, mitä hänen asiakkaansa on mieltä yrityksen toiminnasta, ja mitä kehityskohteita yrityksellä on yhteistyön parantamiseksi.

Opinnäytetyömme aihe on ajankohtainen ja yritykselle tärkeä, sillä vallitseva ympäristö muuttuu alati uuden teknologian sekä kovan kilpailun seurauksena. Etenkin pienten yritysten on vaikea saada jalansijaa markkinoilla, ja heidän ainoat erottautumiskeinot piilevät asiakaslähtöisessä ajattelussa. Lisäksi palvelualan yritykset keskittyvät yhä enemmän sinne missä on enemmän asiakkaitakin, eli isompiin kaupunkeihin. Pienet, syrjäiset palvelualan yritykset voivat jäädä huomiotta ja kuihtua pois (Vuori 2011, 35). Opinnäytetyömme antaa yrittäjälle teoreettista tietoa, käytännön ohjeita ja ajatuksia, joiden avulla syrjässä oleva pieni yritys voi menestyä ja kasvaa samalla pitäen huolta nykyisistä asiakkaistaan.

## 2 VARPAISJÄRVEN PESULA OY

Varpaisjärven Pesula Oy sijaitsee Varpaisjärven taajamassa Lapinlahden kunnassa. Pesula on perustettu vuonna 1998 ja toiminut nykyisissä toimitiloissa vuodesta 2007 asti. Yrityksessä tapahtui sukupolvenvaihdos tammikuussa 2017. Varpaisjärven Pesula tarjoaa vaatteiden, liinavaatteiden, vuodevaatteiden, pöytäliinojen, verhojen ja mattojen pesua ja tahrannoistoa. Yritys höyrösilittää, mankeloi ja viikaa vaatteet asiakkaan toivomalla tavalla. Kemiallista pesua vaativat pyykkiä välitetään yhteistyökumppanille. Pesulalla on myös pyykkien keräyspisteet Sonkajärvellä, Lapinlahdella ja Iisalmessa. Asiakas voi jättää likaiset pyykkinsä keräyspisteeseen, josta pesulan yhteistyökumppani kuljettaa pyykkiä pesulalle ja takaisin puhtaina samaan keräyspisteeseen. Lisäksi pesula tarjoaa vuokramattoja yrityksille. (Koistinen 2017-09-12.)

Tällä hetkellä Varpaisjärven Pesula on tilassa, jossa ”kaikki tehdään niin kuin ennenkin on tehty”. Yrittäjä kokee nykyisen liiketoiminnan kannattavana, mutta toiveissa on kasvattaa yrityksestä menestyvämpi ja kannattavampi, mikä tapahtuisi esimerkiksi laajentamalla toiminta-aluetta. Yrittäjän mukaan hänellä ei ole riittävästi aikaa eikä tietotaitoa kehittää liiketoimintaansa. Yritys työllistää tällä hetkellä kolme kokoaikaista ja yhden osa-aikaisen työntekijän. Varpaisjärven Pesulalla on asiakkaita yrittäjän mukaan noin 50 – 100 kuukaudessa, joista suurin osa on lähialueen yrityksiä. Varpaisjärven Pesulalle on avattu vuoden 2017 aikana omat kotisivut ja luotu oma Facebook-sivu. Näiden lisäksi yritys mainostaa paikallislehdessä pienellä ilmoituksella. Pesulan lähimmät kilpailijat sijaitsevat Iisalmessa, Nilsiässä, Rautavaaralla, Siilinjärvellä ja Kuopiossa. Pesulan yrittäjä ei tunne kilpailijoitaan tai niiden toimintaa kovin tarkasti. (Koistinen 2017-09-12.)

Vuonna 2013 Lapinlahdella on ollut asukkaita hieman yli 10 000. Varpaisjärven taajamassa näistä asuu noin 1 000 asukasta. Pesulan lisäksi taajamassa sijaitsee muun muassa kolme elintarvikeliikettä, apteekki, kaksi pankkia, ravintola, koulu, kirjasto ja terveysasema. (Lapinlahden kunta 2016-02-19.) Vuonna 2012 Lapinlahdella yritystoimipaikkoja on ollut 767 kappaletta (Tilastokeskus 2017a). Vuonna 2016 alueella toimivia maatalous- ja puutarhanhoitoalan yrityksiä on ollut 345 kappaletta. Alueella toimivista yrityksistä siis noin puolet ovat maatalous- tai puutarhanhoitoalalla. (Luonnonvarakeskus 2017-02-16.)

### 3 TARVE YRITYKSEN KASVULLE

Asiakkailla on nykyään enemmän vaihtoehtoja, koska kilpailu on monilla aloilla kovaa. Asiakkaat eivät myöskään ole yhtä lojaaleja brändejä kohtaan kuin aiemmin, sillä asiakkaalla on vara valita useista kilpailijoista hänelle paras vaihtoehto ja internet auttaa asiakasta tutustumaan koko tarjontaan maailmanlaajuisesti. Muun muassa asiakkaiden elämäntilanteet, tarpeet ja kulutuskäyttäytymisen muuttuvat koko ajan. Myös teknologia muuttuu ja vaikuttaa kilpailukenttään alati. (Vuori 2011, 35). Kasvu voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja kasvua voi hakea lukuisista eri osa-alueista. Kasvun perusehtona on, että liiketoimintaa on mahdollista laajentaa, yrittäjällä on tahtoa kasvaa sekä kykyä oppia ja kehittää uutta. Myös resurssit, toimintaympäristö ja yrityksen lähtötilanne vaikuttavat kasvumahdollisuuksiin. (Laukkanen 2007, 31.) Ylipäättään yrityksillä on jatkuva tarve ja halu kasvaa, vaikka muita tulevaisuuden visioita ei kyettäisi määrittämään. (Vuori 2011, 116.)

Yrityksen kasvun hyötynä yritykselle yrittäjällä on muun muassa pienempi kuormitus suoraan yrittäjää kohtaan, sillä yrityksen kasvu mahdollistaa osaajien rekrytoinnin esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, liiketoiminnan kehittämisen tai johdon puolelle. Lisäksi yrityksen kasvu lisää uskottavuutta sidosryhmien näkökulmasta. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi alihankkijat, yhteistyökumppanit sekä asiakkaat. Järkevästi johdettu yrityksen kasvu myös lisää yrittäjän omaa tuloa, mutta myös järkevää kasvua tekevä yritys kiinnostaa sijoittajia, mikäli yritys halutaan kaupata tulevaisuudessa. (Tiensuu 2017-12-06).

#### 3.1 Liiketoiminnan kasvattaminen

Liiketoiminnallisesti yrityksen kasvu on liikevaihdon kasvattamista. Mitä suurempi yrityksen liikevaihto on, sitä suurempi yritys on kyseessä. Kasvua voidaan hakea valtaamalla nykyistä markkina-aluetta, eli haalimalla itselleen enemmän asiakkaita kilpailualueelta. Kasvua voidaan myös tehdä valtaamalla uusia markkina-alueita, joissa kilpailua ei vielä ole tai kilpailu on vähäistä. Liiketoiminnan kasvattamista on myös uusien tuotteiden tai palvelujen lanseeraaminen, jotta yritys voi laajentaa omaa asiakaskuntaansa kattamaan yhä useamman asiakkaan. Tuotelähtöinen yritys ei menesty eikä kasva yhtä kovaa tahtia kuin yritys, joka kykenee ajattelemaan asiakaslähtöisesti ja sitä kautta täyttämään oman tietyn asiakasryhmänsä aidot tarpeet ja halut. Hyvin johdettu asiakaslähtöinen yritys tunnistaa ja kykenee palvelemaan omia asiakkaitaan niin kattavalla tasolla, että asiakkaat ovat sitoutuneet yritykseen muuttuvista markkinatilanteista huolimatta. Asiakaslähtöisen yrityksen valttina on harvemmin päättyvät asiakassuhteet, hyvin hyödynnetty asiakastuotto sekä hyvä ja välittävä maine, joka auttaa uusasiakashankinnassa.

Tuotelähtöisestä ajattelusta siirtyminen asiakaslähtöiseen ajatteluun vaatii paljon työtä ja valmisteluja. Muutoshalukkaat ja muutosta ymmärtävät yritykset pärjäävät kilpailijoitaan paremmin ja kasvavat. Kannattavaa kasvua syntyy silloin kun yrityksen johdolla ja muulla henkilöstöllä on tarpeeksi näkemystä, kykyä ja rohkeutta ajatella asiakaslähtöisesti ja laittaa itsensä likoon ylittääkseen asiakkaiden odotukset (Vuori 2011, 34-35, 41).



Kovat kasvutavoitteet eivät kuitenkaan aina ole hyvän yrityksen merkki. Ennen kovan kasvutavoitteen asettamista yrittäjän ja yrityksen on hyvä ymmärtää omien resurssiensa rajallisuus, kuten oma henkilökohtainen aika, pääoman riittävyys, toimitilojen kapasiteetti sekä henkilöstön jaksavuus. Ennen kuin yrityksen on järkevää tavoitella kasvua, on selvítettävä pohja, jolla yritys toimii. Yrityksen sisäisen pohjan muodostaa yrittäjä itse, yrityksen toimitilojen kunto ja tuotantokapasiteetti, henkilöstön osaamistaso sekä ympäristön tietoisuus yrityksestä ja sen toimintatavoista. Ulkoisen pohjan muodostavat ympäristössä vallitsevat markkinat, eli asiakkaat, kilpailijat ja ympäristön toimintatavat. Joissain tilanteissa strategia, jossa pyritään säilyttämään nykyinen taso tai kasvamaan maltillisesti voi toimia kovaa kasvua paremmin.

Yrityksen kasvun tavoitteita asetettaessa tavoitetta ei tule asettaa liian matalalle, vaan asettaa realistinen tavoite, jotta tavoite on mahdollista saavuttaa. (Vuori 2011, 242.) Aina ei myöskään tarvitse tehdä enemmän ja isommin, vaan kasvua pystyy saamaan myös tekemällä asiat nykyistä paremmin (Kulovesi 2015, 21). Liian matalalle asetettu tavoite ei kannusta ylittämään itseään tai antamaan itsestään kaikkea irti esimerkiksi henkilöstöstä puhuttaessa. Matala, helppo tavoite passivoi ja pahimmillaan latistaa muutoin kasvuhaluksaan henkilöstön. Toisaalta liian korkealle asetettu, mahdoton tavoite lannistaa ja turhauttaa. Tavoitetta asetettaessa ja tavoitteen asettamisen jälkeen on tärkeää saada sitoutettua koko yritys ja sen henkilöstö mukaan kohti tulevaa päämäärää. Kokonaan ilman tavoitetta johdettu yritys vaeltaa markkinoilla ilman päämäärää, tekee paljon turhaa työtä ja katoaa ajan myötä.

Saarelainen (2013, 75) kertoo johtamisen ja kehityksen olevan kiinni kahdesta asiasta: oikeiden asioiden valinnasta ja ihmisten mukaan saamisesta: ”Parhaimmillaan epäonnistuminen voi olla arvokas valmentaja huippumenestykseen edellyttäen, että oppimishalua ja oppimiskykyä nöyryyden lisäksi löytyy riittävästi.” Epäonnistuminen tai sen pelko yleensä lamaannuttaa ihmisen. Ei uskalleta, koska pelätään virheitä. Epäonnistumista ei pidä pelätä, siitä on vain opittava. Menestyvän yrittäjän ja yrityksen erottaa menestymättömästä niiden suhtautuminen virheisiin – onko virhe tosiaan niin vakava, ja eikö sitä voi korjata toista kautta?

Tarve yrityksen kasvulle on jatkuva, sillä yrityksen kasvaminen liittyy tulevaisuuden menestymisen mahdollisuuksiin. Tutkimusten mukaan kasvuhaluksella ja -hakuisella yrityksellä on jopa nelinkertainen mahdollisuus jäädä eloon sellaiseen yritykseen nähden, jolla ei ole kasvuhaluja tai -hakuisuutta. (Tiensuu 2017-12-06). Tarve yrityksen kasvulle on siis luontainen, ja luonnollisesti yrittäjä haluaa oman yrityksensä olevan menestyvä ja haluaa sen tuottavan itselleen enemmän pääomaa. Kasvava yritys myös työllistää enemmän henkilöstöä, kerää omaa mainettaan, levittää sanomaansa ja piristää vallitsevia markkinoita. Kasvussa tärkeintä on tunnistaa omat realiteetit ja resurssit, ottaa riskejä ja tehdä kovia päätöksiä.

### 3.2 Lähtökohdat yrityksen kasvulle

Yhtenä tärkeimpänä kasvun elementtinä on rohkeus olla erilainen. On tutkittu, että mitä enemmän yrittäjä tai yritys tietää ympäristöstään, alastaan, mahdollisuuksistaan ja asiakkaistaan, sitä varmemmalla pohjalla yritys liikkuu. Myöskin yleensä vanhat, pysyvät asiakkaat tuottavat yritykselle paljon enemmän voittoa, ja vaativat vähemmän rahallista panostusta kuin uudet asiakkaat. On hyvä kysyä, onko jo olemassa olevissa asiakkaissa hyödynnetty kaikki potentiaali vai onko asiakkaita mahdollista sitouttaa yrityksen toimintaan/verkostoon vielä enemmän kumppanuuden syventämiseksi ja liikevaihdon kasvattamiseksi. Yleensä järkevin ja helpoin kasvu löytyy tutkimalla omia asiakkaita, omia toimintatapoja ja markkinoiden muutoksia.

Kasvu on yksi osa yrityksen tavoitteita. Mihin suuntaan yritystä kasvattaa ja onko valittu suunta järkevää? Vuori (2011, 122) viittaa Penroseen, jonka mukaan liikeyrityksen kasvu riippuu hyvin paljon yritysjohtajien kunnianhimoista ja kyvystä hyödyntää markkinoilla avautuvia mahdollisuuksia. Kasvussa hän korostaa edelleen itsensä likoon laittamista ja kunnianhimoa. Kasvua ei kuitenkaan synny, ellei yritys, johtajan pääkoppa sekä työyhteisö säily virkeinä ja kasvukykyisinä. Kannattavaa kasvua syntyy vain silloin kun yrityksen johdolla ja muulla henkilöstöllä on tarpeeksi näkemystä, kykyä ja rohkeutta ajatella asiakaslähtöisesti ja laittaa itsensä likoon tavalla, joka ylittää asiakkaiden odotukset (Vuori 2011, 34, 41, 209).

Opinnäytetyössämme käsittelemme yrityksen kasvuun vaikuttavia asioita teemoittain. Teemoja ovat yrityksen talous, yrittäjän ja henkilöstön ominaisuudet, asiakaslähtöinen ajattelu ja markkinointi. Yrityksen kasvun mahdollistaa yrityksen ja yrittäjän tieto nykytilanteesta ja rohkeus tehdä asioita toisin. Jokainen teemoista ovat tärkeitä kasvatettaessa yritystä. Maailma ja ympäristö muuttuvat koko ajan, ja on tärkeää tehdä itsensä erilaiseksi erottautuakseen kovasta kilpailusta. Menestystä mitataan taloudellisesti ja päätöksiä tulee perustua henkilöstön jaksavuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Markkinointi tekee yritystä tunnetummaksi ja auttaa kasvamaan rakentuvan imagon ja maineen kautta. Kasvavan yrityksen on syytä kiinnittää huomiota omaan talouteensa, tunnuslukuihinsa sekä käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin. Kannattavalla tasolla johdettu yrityksen talous mahdollistaa riskien ottamisen ja sallii investoinnit. Talouden suunnittelu, tunnuslukujen parantaminen ja talouden budjetointi auttavat yritystä ymmärtämään oman taloudellisen lähtökohdan ja mahdollisuudet panostaa omiin myyntivaltteihin.

## 4 TALOUS YRITYKSEN KASVUN NÄKÖKULMASTA

Yrittäminen on taloudellisesti harjoitettua liiketoimintaa, jonka tarkoitus on tuottaa omistajalleen voittoa. Yrityksen taloutta ymmärrettäessä tutkitaan rahavirtaa yrityksessä. Yrityksen rahavirta jakautuu menoihin ja tuloihin. Yritystoiminta on kannattavaa, kun tuloja on menoja enemmän. Hetkellinen hyvä tulos ei riitä kannattamaan yritystä pitkällä aikavälillä, vaan tuloista ja menoista on pidettävä kirjaa jatkuvasti.

Kasvavan ja menestyvän yrityksen taustalla on hyvin harjoitettu yrityksen talous. Talouden seurannan avulla on mahdollista hahmottaa yrityksen nykytilanne ja talouden realiteetit. Hyvällä talouden seurannalla on mahdollisuus ennalta varautua muuttuviin tilanteisiin. Yrityksen talouden hallitsemisella varmistetaan yrityksen kassavirran riittävyys. Jokaisessa yrityksessä jonkun on oltava selvillä yrityksen taloustilanteesta. (Tietotili Consulting Oy 2017.) Kasvua tavoiteltavissa hyvin taloudellisesti johdettu yritys tietää ja tuntee omat resurssinsa ja voimavaransa, jotta myös otetut riskit esimerkiksi markkinoinnissa tai aluevaltauksissa kyetään kattamaan ilman, että yritys tai yrittäjä joutuu taloudellisiin vaikeuksiin. Seuraamalla yrityksen taloutta liikutaan pohjalla, joka mahdollistaa yrityksen muokautumisen, muutokset sekä turhien kulujen karsimisen.

Kasvuyrityksellä on ehdottomasti oltava hyvin toimiva taloushallinto. Johdon pitää tietää nopeasti, mikä on tulos ja miten se syntyy. Taloushallinnon perustana on kirjanpito, johon tilikauden aikana tehdyistä merkinnöistä laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätös sisältää tärkeimmät yrityksen taloudesta kertovat raportit: tuloslaskelma kertoo kannattavuudesta ja tase varallisuudesta. Myös kustannuslaskenta, investointilaskelmat ja budjetointi ovat tärkeitä johdon laskentatoimen tehtäviä. (Pellinen 2007, 312-313.) Jokavuotisista tuloslaskelmista ja taseista seurataan yrityksen kasvua ja tarkastella keskeisesti yrityksen kasvuun liittyviä tunnuslukuja. Talouden raporttien seuranta myös mahdollistaa tarvittavien yrityksen sisäisten muutosten johtamisen, jotta yrityksen sisäinen toiminta on tehokasta ja toimivaa ilman turhia työprosesseja tai toimenpiteitä.

### 4.1 Tuloslaskelman ja taseen merkitys

Tilinpäätöksen sisältämistä raporteista tuloslaskelma (Taulukko 1) erittelee tilikauden tuotot ja kulut. Laskelman avulla nähdään tulos tai tappio, kun yrityksen kaikki tulokseen vaikuttavat tekijät on huomioitu. Tuloslaskelmassa käytettävät tuotot ja kulut käsitellään ilman veroja. (Reunanen 2016-09-07.)

TAULUKKO 1. Yrityksen tuloslaskelma (Vilkkumaa 2010, 60).

LIIKEVAIHTO
Materiaali ja palvelut
Henkilöstökulut
Poistot ja arvonalentumiset
Liiketoiminnan muut kulut
LIIKEVOITTO/-TAPPIO
Rahoitustuotot ja -kulut
VOITTO/TAPPIO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ JA VEROJA
Välittömät verot
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO

Taulukon 1 tuloslaskelma on kululajikohtainen tuloslaskelma, jossa yrityksen liiketoiminnan kulut on eritelty omille riveilleen kululajeittain. Liikevoitto saadaan vähentämällä liikevaihdosta liiketoiminnan kiinteät ja muuttuvat kulut, omaisuuden poistot ja mahdolliset arvonalentumiset. (Aho 2016, 2.) Liikevoitto kuvaa yrityksen toiminnan kannattavuutta, sillä se kertoo kuinka paljon yritykselle jää rahaa, kun kaikki operatiivisen toiminnan kulut on katettu (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2012, 128).

Liikevoiton jälkeen tuloslaskelmassa huomioidaan rahoitustuotot ja -kulut. Viimeiseksi voitosta vähennetään välittömät verot, jolloin saadaan tietoon yrityksen voitto tai tappio tarkastellulla ajanjaksolla. (Aho 2016, 5.) Yksinkertaistettuna tuloslaskelman viimeisellä rivillä on voittoa, mikäli tuloja on ollut menoja enemmän. Tilanteessa, jossa menot ovat olleet suuremmat kuin tulot, on viimeisellä rivillä tappiota (Jormakka ym. 2012, 36.) Yksittäisestä tuloslaskelmasta ei näe kovin luotettavasti yrityksen tilaa. Olisi hyvä tarkastella useamman vuoden tuloslaskelmia ja vertailla niitä kilpailijoiden tuloslaskelmiin, jotta yrityksen kilpailukyvyystä saa todellisen kuvan. (Aho 2016, 5.)

Tuloslaskelma kertoo yrityksen voiton tai tappion, mutta siitä ei selviä yrityksen varallisuustilanne. Sen sijaan taseesta (Taulukko 2) nähdään yrityksen varallisuus, velat ja oman pääoman määrä. Taseen vasen puoli on vastaavaa-puoli, joka kuvaa yrityksen varallisuutta. Vastaavaa-puolelle listataan yrityksen varallisuus aloittaen vaikeimmin rahaksi muutettavasta omaisuudesta eli pysyvistä vastaavista. Taseen oikea puoli, eli vastattavaa-puoli, ilmaisee yrityksen rahoituksen jaettuna omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan eli velkaan. (Siipola 2014-11-07.)

TAULUKKO 2. Yrityksen tase (Vilkkumaa 2010, 61).

<b>VASTAAVAA</b>	<b>VASTATTAVAA</b>
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>	<b>OMA PÄÄOMA</b>
Aineettomat hyödykkeet	Osakepääoma
Aineelliset hyödykkeet	Edellisten tilikausien voitto
Sijoitukset	Tilikauden voitto/tappio
	Oma pääoma yhteensä
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>	<b>VIERAS PÄÄOMA</b>
Vaihto-omaisuus	Pitkäaikainen vieras pääoma
Lyhytaikaiset saamiset	Lyhytaikainen vieras pääoma
Rahoitusarvopaperit	Vieras pääoma yhteensä
Rahat ja pankkisaamiset	Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma
	Saadut ennakot
	Myyntisaamiset
	Ostovelat

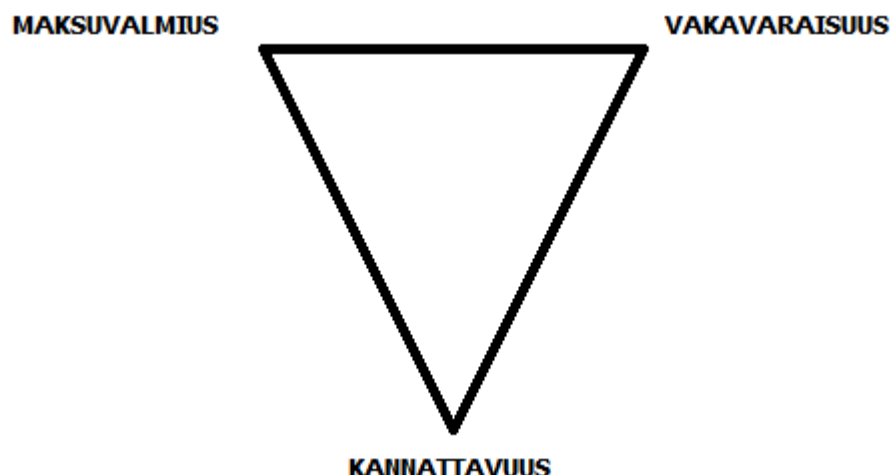
Taulukossa 2 aineettomat hyödykkeet kattavat yrityksen toimiluvat, patentit, lisenssit ja tavaramerkit. Aineettomat hyödykkeet ovat vaikeimpia muuttaa rahaksi. (Tilastokeskus 2017b.) Aineellisiin hyödykkeisiin puolestaan luetaan kiinteä omaisuus, kuten yrityksen rakennukset, maa- ja vesialueet, kiinteistöjen vuokraoikeudet, atk-laitteistot, muut toimistokoneet ja kalustot, ajoneuvot ja koneet ja laitteet (Tilastokeskus 2017c). Vaihto-omaisuus on yhtä kuin varaston arvo, eli tuotteet jotka ovat yrityksen tiloissa ja hankittu myyntiin. Saamiset ovat myyntiä, jossa esimerkiksi asiakkaan laskun eräpäivä ylittää taseen tarkastelupäivän. Toisin sanoen asiakas ei ole vielä suorittanut maksua saaduista hyödykkeistä, joten myynti kirjataan taseen saataviin. (Taloustieto 2017.)

Vastattavaa-puoli on jaettu omaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma on omistajien rahaa, joka on periaatteessa sijoitettu yritystoimintaan pysyvästi. Sijoituksille maksetaan osinkoa, mikäli omistajat niin päättävät. Vieras pääoma jaetaan pitkäaikaiseen ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaisessa vieraassa pääomassa takaisinmaksun erääntymiseen on yli vuosi aikaa, kuten esimerkiksi pankkilainassa. Lyhytaikainen vieras pääoma erääntyy puolestaan vuoden sisällä. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi ostovelat, joille maksuaikaa on annettu esimerkiksi kuukausi (Taloustieto 2017).

Taseen loppusummat vastaavaa- ja vastattavaa-puolella ovat yhtä suuret. Toisin sanoen tase kertoo, kuinka paljon yrityksellä on varallisuutta ja kuinka se on rahoitettu. (Siipola 2014-11-07.) Yrityksen laajentuessa myös sitoutuneen pääoman määrä kasvaa. Sitoutuneella pääomalla tarkoitetaan tuloslaskelmassa esitettyjä kiinteitä kustannuksia, joita tarvitaan päivittäisessä liiketoiminnassa. (Balance Consulting 2017.) Tarkastelemalla ja seuraamalla tuloslaskelman sekä taseen kehittymistä vuosi vuodelta voidaan varmistaa yrityksen tulokellinen kannattavuus, sitoutuneen pääoman määrä sekä käytettävissä oleva pääoma, joka mahdollistaa yrityksen taloudellisen liikkuvuuden.

## 4.2 Talouden tunnuslukujen seuranta

Yritystoiminnan tärkeimmät taloudelliset osa-alueet ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Erkki K. Laitisen (2007, 343) mukaan nämä muodostavat yrityksen terveyskolmion (Kuvio 1). Osa-alueista jokainen kannattelee toistaan ja ne muodostavat tukevan pohjan yrityksen taloudelliselle pohjalle. Yhden osa-alueen pettäessä kolmio kaatuu, eikä kasvu ole ollut hallittua. Näin ollen näiden osa-alueiden toimivuuden ja ylläpitämisen varmistaminen ovat tärkeitä yritystoiminnassa.



KUVIO 1. Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 2007, 343)

Pitkään kannattamatonta yritystä ei ole järkevää ylläpitää, sillä se tuottaa tappiota. Kassavajetta korjataksaan yrittäjä käyttää omia varojaan. Heikolla vakavaraisuudella eli velkaantuneisuudella johdettu yritys saattaa olla vaikeuksissa yllättävien lainanlyhennysten ja korkojen kanssa. Maksuvalmiudesta kirjaa pitämällä pystytään varaamaan riittävästi pääomaa esimerkiksi työntekijöiden palkkoihin. Maksuvalmius tarkoittaa lisäksi yrityksen ostotapahtumien sujuvaa suorittamista. (Balance Consulting 2017.)

Kuvion 1 kolmion kärjessä sijaitsevaa yrityksen kannattavuutta pidetään yleisesti yhdestä tärkeimpänä yrityksen toiminnan edellytyksistä. On kuitenkin tyypillistä, että nuori ja kasvava yritys on ainakin väliaikaisesti kannattamaton ja hyvä kannattavuus rakentuu ajan kanssa. (Hyyppä 2015-12-15.) Kannattavuus on kuitenkin yrityksen kasvun perusta, sillä hyvin kannattava yritys voi kasvaa nopeammin kuin huonommin kannattava. Yrityksen kasvun tulisi myös olla hallittua. (Alhola ja Lauslahti 2003, 154.) Kannattava yritys tuottaa toiminnallaan voittoa, eli sen tuotot ovat korkeammat kuin sen menot. Kannattavassa yrityksessä pidetään jatkuvasti kirjaa yrityksen toiminnoista, ja turhia kuluja pyritään karsimaan voiton maksimoimiseksi.

Kuvion 1 kolmion toisella kulmalla, eli vakavaraisuudella mitataan yrityksen rahoitusrakenteen terveyttä. Mitä suurempi oman pääoman suhde on vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi yritys on. (Hyyppä 2015-12-15.) Vakavaraisuutta tutkimalla selvitetään selviytyykö yritys vieraan pääoman maksuista eli koroista ja lyhennyksistä ja onko yrityksen oma pääoma riittävä suhteutettuna viera-

seen pääomaan. (Alhola ja Lauslahti 2003, 152). Vierasta pääomaa voidaan tarvita kalliisiin investointeihin, yritystoiminnan laajentamiseen ja nopeampaan kasvuun siinä tilanteessa, kun yrityksen oma pääoma ei ole riittävä tai sen sitouttaminen vaarantaa yrityksen maksuvalmiuden. Velkavipua on tervettä käyttää yrityksen kasvukeinona, mutta vakavaraisuuden seurannalla on mahdollista pitää yrityksen kasvu terveellä pohjalla, ja toiminta muutoinkin kannattavana.

Kuvion 1 esittämää kolmatta kulmaa, eli maksuvalmiutta kutsutaan yrityksen kyvyksi suoriutua tulevista sekä jo olemassa olevista maksuista, kuten ostoveloista tai lainan sekä investoinnin lyhennyksistä. On tärkeää huomata, että erinomainen kannattavuus ei automattisesti tarkoita hyvää maksuvalmiutta. (Hyyppä 2015-12-15.) Tasetta tarkastelemalla nähdään yritykseen sitoutuneen ja sitoutumattoman pääoman määrä. Sitoutunut pääoma on sidottu yrityksessä esimerkiksi toimitiloihin, koneisiin ja laitteisiin, joten ne ovat vaikeita muuttaa rahaksi. Maksuvalmiutta tarkasteltaessa yrityksessä tiedetään juoksevat menot, ja pidetään aina riittävä määrä pääomaa sitoutumattomana, jotta tiedostetut ja yllättävät menot kyetään kattamaan.

Kuitenkaan yhden tunnusluvun avulla ei ole luotettavaa arvioida yrityksen taloudellista tilannetta. Taloudellisessa seurannassa seurataan yrityksen kehittymistä lukujen kautta vertaamalla talouden lukuja vastaaviin lukuihin edellisvuosilta. Taloudelliset luvut antavat luotettavan kuvan yrityksestä tunnuslukuja verrattaessa keskenään viiden vuoden ajanjaksolla. (Jormakka ym. 2012, 141.) Lisäksi vuosittain laaditut budjetit auttavat yritystä ohjaamaan yrityksen taloutta oikeaan suuntaan.

Myös kiertonopeuden tunnusluvut ovat usein käytettyjä talouden mittareita kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden ohella. Ne antavat mahdollisuuden yritystoiminnan taloudellisuuden ja tehokkuuden tarkkailemisen. Kiertonopeuden tunnusluvut ovat pääasiassa toimiala- ja yrityskoh-  
taisia. Kiertonopeuden tunnusluville on hyvä asettaa selkeät tavoitteet ja seurata toteutuvatko ne. Tavoitteet saavuttamalla on tuloksena usein liiketoiminnan tehostuminen ja muiden tunnuslukujen parantuminen. (Vilkkumaa 2010, 52.)

## 5 YRITTÄJÄN JA HENKILÖSTÖN OMINAISUUDET YRITYKSEN KASVUSSA

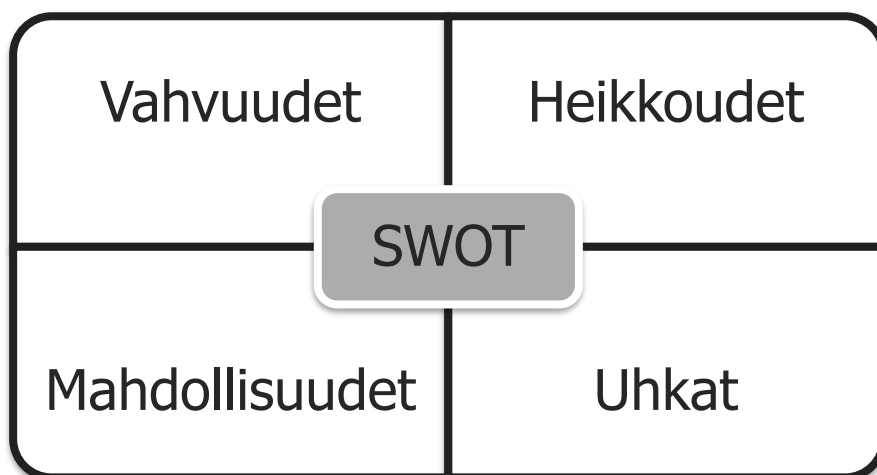
Etenkin pienessä yrityksessä yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys yrityksen menestymisessä. Yrittymisen taitoja on osattava hyödyntää oikeissa tilanteissa, sillä pelkkä yritysosaaminen ei riitä menestykseen. (Sekki ja Niemi 2016, 15.) On asioita, joihin voi vaikuttaa ja sellaisia, joihin ei voi vaikuttaa. Omaan tekemiseensä yrittäjä voi vaikuttaa ja omalla tekemisellään yrittäjä saattaa olla ratkaiseva merkitystekijä menestyksen näkökulmasta (Laakso 2014-03-26). Yrittäjän pitää ottaa vastuu yrityksen menestyksestä ja kasvusta. Tämä edellyttää vahvaa itseluottamusta ja uskallusta sitoutua toimintaansa myös haastavissa tilanteissa. (Vuori 2011, 13.)

Periaatteessa kaikki yritykset haluavat kasvaa, mutta suurin osa yrittäjistä ei ole valmiita panostamaan henkilökohtaisella tasolla kaikkeaan jatkuvasti (Vuori 2011, 104). Sen sijaan hyvien ja menestyvien johtavien piirteinä korostuvat muun muassa saavuttamisen halu, kunnianhimo, energisyys, motivaatio johtamistyöhön, rehellisyys ja itseluottamus (Viitala ja Jylhä 2013, 265). Sen lisäksi, kun yrittäjä on itse sitoutunut omaan toimintaansa ja on valmis ottamaan vastuun yrityksen toiminnasta, on henkilöstönkin helpompi sitoutua yrittäjän mukana ja antaa oma osaamisensa yrityksen käyttöön. Tällöin koko yritys on sitoutunut yhteiseen päämäärään, ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on todennäköisempää.

### 5.1 Omien ominaisuuksien pohtiminen

Yrittäjän persoonalla on suuri merkitys yrityksen menestymisessä ja yrittäjällä on tärkeää olla hyvä itsetuntemus. Ylipäättään oman persoonansa tunnistaessaan ihminen ymmärtää myös paremmin muiden ihmisten erilaisia persoonia. (Routamaa 2007, 278.) Hyvä työkalu itsensä tunnistamiseen ja yleiskuvan luomiseen on SWOT-analyysi (Kuvio 2). SWOT-analyysissä kirjoitetaan omat vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhkat (Threats) nelikentän muotoon. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä, tällä hetkellä vaikuttavia asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhkat ovat ulkoisia, pääasiassa tulevaisuudessa tulevia haasteita. Nelikentän vasemmalla puolella ovat positiiviset asiat ja oikealla puolella negatiiviset. SWOT-analyysissä on vaarana, että se tehdään liian nopeasti ilman pohjatyötä, jolloin analyysistä tulee pinnallinen, eikä siitä ole todellista apua. (Vuorinen 2013 ja Zahorsky 2017-02-15.)





KUVIO 2. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013)

SWOT-nelikentän työstämisen jälkeen pohditaan tarkemmin nelikentän osa-alueita. Miten vahvuuksia on mahdollista parhaalla tavalla hyödyntää ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa, miten hallita uhkia vahvuuksien avulla, miten kehittää heikkouksia vastaamaan paremmin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja miten varautua heikkouksien ja uhkien mahdollisesti luomiin kriisitilanteisiin. Näiden kysymysten avulla saa hyviä suunnitelmia menestystekijöiden hyödyntämiseen, heikkouksien kääntämiseen vahvuuksiksi sekä uhkien ja mahdollisten kriisitilanteiden hallintaan. (Vuorinen 2013.)

## 5.2 Henkilöstön tärkeys kasvussa

Yrittäjän itsensä lisäksi osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on kasvavan liiketoiminnan kehittämisen edellytys, sillä henkilöstö on yksi tärkeimmistä tuloksen tekijöistä. Ihmiset ovat yrityksen ”aivot, sydämet, kädet ja jalat”, jotka tekevät työtä menestyvän yrityksen eteen. (Vuori 2011, 13.) Hyvin menesti yrittäjä odottaa henkilöstöltä samanlaista ponnistelua kuin itseltään, vaikka on tärkeämpää tunnistaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja kohdella jokaista työntekijää yksilöllisellä tavalla, sillä ihmisen persoona vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän soveltuu mihinkin tehtävään. Onkin tärkeää, että henkilöstö on koottu kuhunkin tehtävään sopivista ihmisistä. Siksi menestyvän yrityksen on opittava palkkaamaan myös sellaisia ihmisiä, jotka sopivat taitojen puolesta hyvin tehtävään, mutta saattavat olla yrittäjän persoonan vastakohtia. Erilaisten ihmisten palkkaaminen on usein välttämätöntä tasapainoisessa kasvussa. (Routamaa 2007, 275-283.)

Jakamalla vastuuta osaaville ja motivoituneille työntekijöille yrittäjä vapauttaa resursseja ja mahdollistaa sillä liiketoiminnan kehittämisen, sillä yksi henkilö ei kykene tekemään kaikkea yrityksessä. (Sekki ja Niemi 2016, 202.) Kasvavassa yrityksessä jonkun on pakko olla mukavuusalueen ulkopuolella, sillä mukavuusalueella ollessa muutosta ei tapahdu. Saarelaisen (2013, 76-77) mukaan yrittäjän olisi tärkeää jakaa itselleen mieluista tekemistä muille työntekijöille samassa tahdissa kasvun kanssa ja astua itse mukavuusalueen ulkopuolelle. Kuitenkin menestyneitä johtajia yhdistävät heidän sisäinen kehittyminen ja uusiutuminen. Kasvu tyrehtyy väkisin, jos pitää liian paljon omasta tekemisestään, jonka osaa hyvin, eikä anna muiden tehdä sitä.

Ennakkoon on pohdittava miten korvataan avainhenkilöiden sijaisuudet ja korvaavuudet yllättävissä ongelmatilanteissa. Yrittäjä voi helposti ajatella, että vakuutus kattaa esimerkiksi tapaturmien, työkyvyttömyyden ja kuolemantapausten kaltaiset riskit. Vahinkoriskit ovatkin usein vakuutettavissa, mutta kaikki niiden seuraukset eivät ole korvattavissa. Tietotaitoa ei esimerkiksi voi korvata rahalla ja tällöin avainhenkilöiden lopettaminen on suuri riski. On arvioitu, että yrityksestä pois lähtevien osaamisen korvaamiseen menee kokonaisuudessaan keskimäärin viisi vuotta. (Routamaa 2007, 273-276.)

Yksilön sisällään pitämä tieto sijaitsee hiljaisen tiedon alueella. Tämä on iso osa yrityksen osaamisesta ja tätä tietoa ei pysty helposti antamaan toiselle. Hiljainen osaaminen tarkoittaa sitä, että ”henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että myös muut oppivat sen”. Esimerkiksi hyvä projektipäällikkö saa projektit etenemään, mutta ei osaa kertoa, miten hän sen tekee. (Toivonen ja Asikainen 2004, 12-13.) Jokaisessa menestyneessä yrityksessä on pitkään työskennelleitä henkilöitä, joiden osaaminen on huipputasolla. Hyvin yleinen virhe on jättää hänen hoidettavakseen se mitä hän osaa. Tämä tieto on kuitenkin hyvä mallittaa myös toisten työntekijöiden käyttöön, jotta mahdollisen sairastapauksen tai eläköitymisen seurauksena ei oltaisi pullassa. Mallittamalla luodaan esimerkiksi tietyistä toimintatavasta sellainen malli, jonka avulla kuka tahansa pystyy sen toistamaan. Tällä tavoin tietotaito tulee kaikkien työntekijöiden käyttöön. (Toivonen ja Asikainen 2004, 50,68.) Varsinkin pienissä yrityksissä hiljaisen tiedon merkitys korostuu, mikäli yhden työntekijän jäädessä yllättäen pois kukaan ei osaa tehdä hänen hoitamiaan asioita.

### 5.3 Menestyminen vaatii kovaa työtä

Kaikki tekevät paljon virheitä, mutta niistä on tärkeä osata oppia (Vuori 2011, 30). Hyväksi kehittyminen vaatii usein kovaa työtä, kuten harjoittelua, tuotekehitystä ja tutkimusta. Tämä johtaa lopulta asian hallitsemiseen ja oman äänen löytämiseen. (Tuominen ja Kuulasmaa 2011, 35) Henkiset ominaisuudet ovat myös ratkaisevassa osassa siinä, kuka menestyy. Menestyminen vaatii ahkeraa harjoittelua ja parhaiden käytäntöjen omaksumista. Esimerkiksi Mozart oli huippulahjakas, mutta ei kuitenkaan lapsinero, vaan hänen isänsä harjoitutti häntä ankarasti. Mozart oli harjoitellut jo 10 000 tuntia ennen ensimmäistä sinfoniasävellystään ja kasvoi yhdeksi maailman parhaista. Samalla tavoin myös Tiger Woods oli harjoitellut puolet enemmän kuin hänen kilpailijansa hänen noustessaan maailman parhaimpien joukkoon. (Vuori 2011, 153)

Yrityksen ongelmana on harvoin ideoiden syntymisen puute. Suuri haaste on jalostaa valtavasta määrästä ideoita jotain konkreettisesti uutta, joka toisi aitoa hyötyä tai helpotusta asiakkaiden elämään. Esimerkiksi tuotekehityksestä 50 prosenttia on ongelman määrittelyä, joka on usein myös tuotekehityksen vaikein osa. Jo alkuvaiheessa pitää tehdä selväksi mitä tehdään, kenelle, ja mikä ongelma ratkaistaan. (Länsisalmi 2013, 13, 21)

Yrittäjän halutessaan menestyä ei pidä vetäytyä tekosyiden taakse. Kuitenkin monesti suomalaisilta puuttuu voittamisen kulttuuri, joka edesauttaa menestymisessä. Voittamisen kulttuurin viisi tärkeintä ominaisuutta ovat: tahto menestyä, henkilökohtainen sitoutuminen, vastuunkanto, asiakaskeskeisyys

sekä oma ydinsaaminen ja muiden parhaat käytännöt. Tahto menestyä tarkoittaa sitä, että asetetaan kunnianhimoisia tavoitteita ja ollaan valmiita laittamaan itsensä likoon. Monesti suomalaiset asettavat liian alhaiset tavoitteet. Yrittäjän on myös tärkeää sitoutua henkilökohtaisesti työhönsä ja olla kannustava. Jos yrittäjä sitoutuu työhön intohimoisesti, voi hän vaatia sitä myös työntekijöiltä. (Vuori 2011, 229.)

Yrittäjän tulee myös kantaa vastuu ylä- ja alamäissä. Yrittäjän pitää uskaltaa luoda uutta, vallata uusia markkinoita ja valloittaa asiakkaiden sydämiä. Myös alaisille on annettava vastuuta ja myös osa kunnianhimoista. Menestys edellyttää myös asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeskeisyydessä kiinnitetään huomio aina asiakkaaseen ja on oltava valmiina täyttämään ja ylittämään asiakkaan odotukset. Näin voi tulla oman toimialansa vahvimaksi. Kukaan ei voi olla paras kaikessa, joten on tärkeää löytää oma ydinsaaminen, missä haluaa olla ylivoimaisen hyvä. Muuten on hyvä ottaa mallia muiden käytämissä parhaista toimintatavoista ja tehdä ne riittävän hyvin. (Vuori 2011, 229.)

Myös verkostoista on hyötyä menestyksen tavoittelussa. Verkostoitumisella pystytään tavoittelemaan liiketoiminnan kasvua, sillä kumppanin kanssa yhteistyössä toimiessa voidaan saavuttaa kustannus-etuja ja näin parempi tulos kuin yksin yrittäen. Hyvin toimiva verkosto antaa myös mahdollisuuden oppia muilta, koska se on avoin, luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen. (Vesalainen 2006, 16-17, 45.) Kumppanuudesta tulee olla hyötyä molemmille osapuolille. Jos vain toinen hyötyy, kumppanuus ei ole kovin pitkäikäinen. Hyödyn tulee olla taloudellista, sillä muuten mielenkiinto ei riitä pitkälle. Toimiva yhteistyö vaatii jatkuvaa panostusta suhteeseen. Yleinen virhe verkostoja luotaessa on luoda yhteistyötä lähes kaikkien kanssa, mutta sen jälkeen niihin ei enää panosteta, jolloin koko yhteistyö on mennyt hukkaan. (Sekki ja Niemi 2016, 41-42.)

## 6 ASIAKASLÄHTÖISYYS KASVUN EDELLYTYKSENÄ

Asiakaslähtöinen ajattelu tarkoittaa itsensä asettamista asiakkaan asemaan. Asiakkaan asemassa ajatellaan asiakkaan tarpeita ja sen avulla pyritään luomaan tuote tai palvelu juuri asiakasta varten niin, että tuote tai palvelu auttaa asiakasta ratkaisemaan vallitsevan ongelman. (Vuori 2011, 41.) Toiset haluavat tuotteen nopeasti ja edullisesti, kun taas toiset arvostavat laatua ja luotettavuutta. Asiakkaiden vaatimukset tuotteelta tai palvelulta ovat siis erilaisia. Myös ostopäätökseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat. Asiakaslähtöisellä ajattelulla pyritään yksilöimään asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, jotta niihin voidaan vastata asiakasta tyydyttävällä tavalla. Tuloksena syntyy tehokkaampaa liiketoimintaa, sitoutuneempi asiakaskunta ja vakaampi pohja yrityksen toiminnalle. Asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden tietoinen kehittäminen vaatii riittävän käsityksen asiakkaiden tarpeista, teknologisesta kehityksestä, kilpailijoiden strategioista sekä toimintaympäristön muutoksista. (Vuori 2011, 39.)

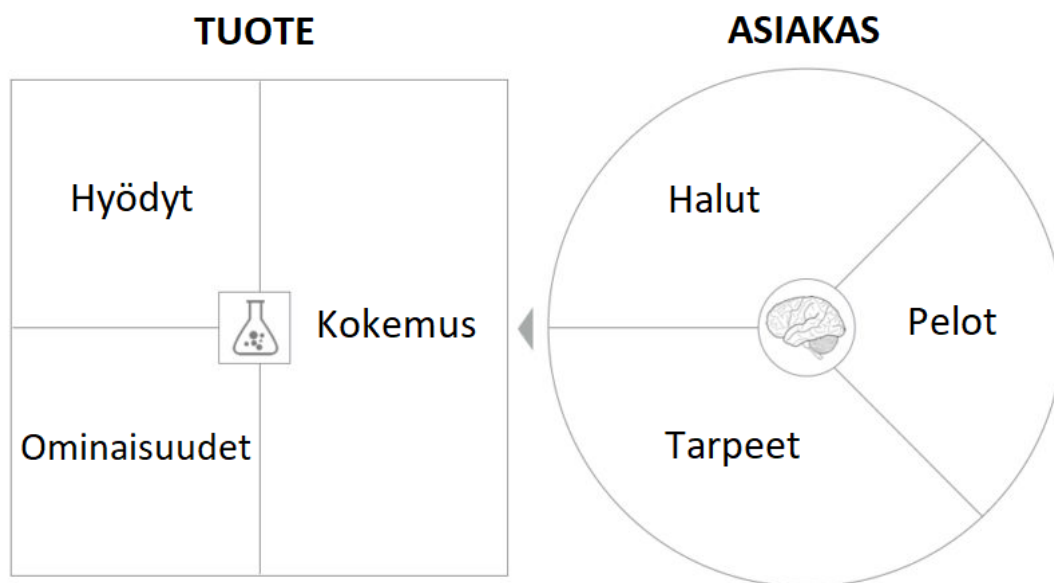
Aikaisempaan verrattuna ihmisillä on enemmän tietoa ja valtaa toimia markkinoilla. Digitalisaatio ja yhdentymisen ovat merkittäviä vaikuttajia tähän muutokseen. (Ruusuvuori 2016-10-17.) Tuotteita ja palveluita on mahdollista vertailla internetin välityksellä ja tuote tai palvelu on mahdollista tilata ongelmitta maailmanlaajuisesti kotiovelle saakka. Markkinat ovat pirstaleisemmat ja ihmiset ovat aikaisempaa vaativampia. Asiakkaat ovat tietoisia markkinoista, tuotteista ja kilpailusta. Asiakkailla on enemmän valtaa neuvotella tarpeistaan. Lisäksi asiakkaat haluavat tulla kuulluksi ja palvelluiksi pysyäkseen uskollisina. (Hyppönen 2015-10-08 ja Ruusuvuori 2016-10-17.) Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöinen ajattelu ovat tärkeässä roolissa kasvavassa yrityksessä. Saarelaisen (2013, 12) mukaan asiakkuus vallitsee niin kauan kuin se on molemmille sopimuksen osapuolille kannattava vaihtoehto.

Asiakkuuksia on helpompi hallita, kun asiakkailla on enemmän yhteisiä tekijöitä. Tutkittaessa markkinoita tai uusia asiakkaita on perehdyttävä valittuun kohderyhmään. Kohderyhmä koostuu ihmisistä, joita yhdistää tietty tekijä. Hyvin määritelty kohderyhmä auttaa yritystä pitämään asiakkaita tyytyväisenä, sillä se toimii pohjana asiakaslähtöiselle tai asiakaslähtöisyyteen panostavalle yritykselle. (Ansaharju 2011-02-15.) Vastaavasti asiakaslupaus on pohja asiakaslähtöiselle yritykselle. Asiakaslupauksen päämääränä on lupauksen lunastaminen. Asiakaslupaus siis määrittää miten organisaation tulee toimia, jotta asiakkaan odotuksia voidaan johtaa. (Saarelainen 2011, 42.) Asiakaslähtöinen tai asiakaslähtöisyyteen pyrkivä yritys tietää ja tuntee omien asiakkaidensa tarpeet, halut sekä toimintatavat. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakkaat ovat segmentoidut, eli määritelty kohderyhmittäin yhdistävien tekijöiden osalta. Asiakaslähtöisen yrityksen olemassaolo liittyy pyrkimykseen tiedostaa asiakkaan aidot tarpeet ja haluat ja vastata niihin asiakkaan odotusten mukaisesti. Asiakaslähtöinen yritys siis tiedostaa tarpeen ja luo sen pohjalta asiakaslupauksen kullekin kohderyhmälleen.

### 6.1 Arvolupauksen merkitys

Asiakaslupaukseen liittyy olennaisesti arvolupaus. Arvolupauksen avulla perustellaan kyvyt ratkaista asiakkaiden ongelma tehokkaasti ja samalla tuodaan esille yrityksen ainutlaatuisuus. Arvolupaus määrittää myös sen, miksi juuri kyseiseltä arvolupauksen antavalta yritykseltä ostetaan. (Juslén

2012-04-02.) Keskeistä on se, että oma arvolutaus pitää olla jossain suhteessa parempi kuin kilpailijalla, muuten asiakkaalla ei ole syytä ostaa tuotetta tai palvelua. (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry 2016-10-28). Arvolutauksesta on olemassa kanvaasi, Value Proposition Canvas, jossa perehdytään nimenomaan arvolutauksen luontiin asiakkaan näkökulmasta asiakkaan ongelmista edeten kohti ratkaisua. Kuviossa 3 nähdään, että arvolutauksen määrittely aloitetaan pääpiirteissään asiakkaan pe-loista, tarpeista ja haluista. Tämän jälkeen rakennettua tuotetta perustellaan asiakkaalle siinä mää-rin, miten se vastaa asiakkaan ongelmiin ja haluihin ominaisuuksilla, kokemuksella sekä hyödyillä. (Thomson 2013-11-11).



KUVIO 3. Value Proposition Canvas (Thomson 2013-11-11).

Kasvuhaluinen, asiakaslähtöinen yritys tiedostaa tunnistaa asiakkaan vallitsevat ongelmat. Asiakaslähtöinen yritys kykenee määrittämään oman asiakkaansa pelot omassa toiminnassaan, tarpeet asiakkaan oman yrityksensä parantamiseksi sekä halut siitä millaiseksi asiakas haluaa oman toimintansa viedä (Kuvio 3). Tunnistamalla nämä asiakkaasta, asiakaslähtöinen yritys muovaa oman tuotteen tai palvelunsa juuri asiakasta varten vastaamaan asiakkaan tarpeita ja haluja poistaen pelon. Tuloksena asiakas on erittäin tyytyväinen, hänen ongelmansa ovat ratkaistut ja asiakas kokee tulleen palvelluksi juuri hänen oman tarpeensa mukaan. Vastaavasti asiakaslähtöinen yritys saa itselleen uskollisen asiakkaan, jota hän voi palvella hänen tarpeidensa mukaisesti. (Thomson 2013-11-11.) Kuvion 3 pohjalta muodostetaan asiakkaalle lupaus siitä, mitä hän saa ja miten se auttaa hänen ongelmiinsa.

Asiakaslupauksella pyritään asiakasuskollisuuden sekä asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Asiakas kokee olevansa tyytyväinen, kun hän saa haluamansa ja hänen tarpeisiinsa vastataan. Hän on erittäin tyytyväinen, kun hänen odotuksensa ylitetään. Erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat yleisesti oma-aloitteisia kehumään yrityksen tuotteita ja palveluita ympärillään. (Vuori 2011, 36). Kuitenkin myös tyytymättömät asiakkaat voivat olla uskollisia, mutta vain, koska he eivät vielä ole vaihtaneet osto-

paikkaa tai lähistöllä ei ole parempaa tarjolla. Tyytymätön uskollisuus voi johtua myös asiakkaan välinpitämättömyydestä vallitsevia markkinoita kohtaan. (Bergström ja Leppänen 2013, 488.) Kuitenkin pidemmälle tarkasteltuna tyytyväiset asiakkaat ovat kasvavan yrityksen elinehto.

Vuoren (2011, 36-41) mukaan asiakasuskollisuus on tärkein asia myynnin, liikevaihdon, kannattavuuden ja omistaja-arvon kasvussa. Tyypillisesti 6-7 vuotta vanha asiakas tuottaa yritykselle 6-7 kertaa enemmän voittoa kuin uusi asiakas. Yrityksen tulisi tietää pitkäaikaisen asiakasyrityksen liiketoiminta niin hyvin, että kykenee löytämään oikeat ratkaisut oikeisiin tarpeisiin. Tarjotun palvelun tulee aidosti palvella asiakkaan tarpeita, jotta saadaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita. (Sekki ja Niemi 2016, 27.) Ostouskollisuuden mittareita ovat myyntimäärä, keskiostoksen kehittyminen, ostotiheyden muutokset, viimeisin ostoajankohta, asiakasosuuden säilyminen tai muutokset, lopettaneiden asiakkaiden määrä sekä asiakassuhteen kokonaiskesto. (Bergström ja Leppänen 2013, 488.)

## 6.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Kuvion 3 pohjalta tehtyihin kaikkiin asiakkaalle annettuihin lupauksiin tulee suhtautua vakavasti. Yrityksen on erittäin tärkeää saavuttaa odotusarvot, jotka syntyvät asiakkaalle jokaisesta lupauksesta. Jos asiakkaan odotusta ei pystytä saavuttamaan, tulee siitä ilmoittaa asiakkaalle mahdollisimman pian. (Sekki ja Niemi 2016, 26.) Vielä reklamaatiovaiheessa asiakastyytyväisyys on mahdollista säilyttää korkealla panostamalla reklamaation käsittelyyn ja asiakkaan ymmärtämiseen. Asiakastyytyväisyyttä on tärkeää mitata säännöllisesti, sillä tunnistamaton tyytymättömyys voi johtaa myynnin ja tuloksen laskuun. Sen sijaan, jos tyytyväisyyttä mitataan säännöllisin väliajoin, mahdolliseen tyytymättömyyteen voidaan puuttua ajoissa, ennen vahingon tapahtumista. (Vuori 2011, 42.)

Mikäli asiakaspalautetta ei kerätä, voivat yrittäjän mielikuvat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja tarpeisiin perustua hänen omiin uskomuksiin. Tällöin puhutaan harhakuvitelmista, jolloin liiketoimintaa voidaan pahimmillaan johtaa väärään suuntaan yhä kauemmas asiakkaan haluista ja tarpeista. Asiakkailta tulisi jatkuvasti ja systemaattisesti kerätä palautetta ja analysoida sitä. Palautteen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Sekki ja Niemi 2016, 171.) Asiakaslähtöinen yritys etsii myös jatkuvasti keinoja tuotteidensa ja palveluidensa parantamiseksi. Korkea asiakastyytyväisyys ja yrityksen kannattavuus korreloivat lukemattomien tutkimusten mukaan. Kannattavimpia ovat yritykset, joiden tuotteita tai palveluita asiakkaat pitävät parhaimpina. Varsinaista uutta arvoa yritys saa vasta, kun asiakaskokemusta onnistutaan parantamaan. (Vuori 2011, 39, 240-241.)

Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden yleisiä tunnettuja mittareita ovat Net Promoter Score (NPS) sekä Customer Effort Score (CES). Net Promoter Score -mittarilla selvitetään, miten todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä kaverille tai työkollegalle asteikolla 1-10. Net Promoter Score:n aktiivisella seurannalla pyritään vaikuttamaan asiakkaan asiakaskokemukseen. Vastaajat jaotellaan suositteleviin (9-10), neutraaleihin (7-8) sekä arvostelijoihin (1-6) vastausten perusteella. Suosittelevat ovat uskollisia, ostavat enemmän ja kertovat omista positiivisista kokemuksistaan lähipiirilleen. Neutraalit käyttävät noin 50 % enemmän rahaa yritykseen, mutta voivat vaihtaa yritystä tilaisuuden

tullen. Arvostelijat ovat tyytymättömiä, asiakassuhde on lyhyt ja he aiheuttavat hallaa yrityksen resursseille, henkilöstölle ja maineelle. Customer Effort Score:n avulla puolestaan mitataan asteikolla 1-5, kuinka helppoa ja vaivatonta asioiminen on asiakkaan mielestä eli millaisena asiakas koki palvelutilanteen. Customer Effort Score:n mittausta on tärkeää, koska helppous ja vaivattomuus kasvattavat tutkimusten mukaan asiakasuskollisuutta. (Korhonen 2015-08-04.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös mitata perinteisillä tutkimuksilla tai suoraan asiakkaalta kysymällä avointa mielipidettä yrityksestä, yrityksen tuotteista, liiketoiminnan ominaisuuksista tai asiakkaan kokemuksesta. Aiemmin kerrotut Bergströmin ja Leppäsen (2013, 488) mittarit voidaan rakentaa oman asiakashallintajärjestelmän kautta tutkimalla kunkin asiakkaan ostohistoriaa tekemällä niistä jatkumon. Tärkeintä kuitenkin on käydä palautteet läpi, analysoida ja tehdä asiakkaiden kaipaamat muutokset, jotta liiketoiminta kasvaa asiakastyytyväisyyden myötä.

## 7 MARKKINOINTI KASVUN VÄLINEENÄ

Yrityksen markkinoinnin tehtävänä on saada aikaan myyntitulosta sekä parantaa yrityksen kannattavuutta. Tämän lisäksi markkinoinnin avulla voidaan tunnistaa nykyiset ja mahdolliset uudet asiakkaat, tunnistaa näiden ostokäyttäytyminen, tarpeet ja halut, herättää asiakkaisissa ostohalukkuutta, erottaa tuote kilpailevista tuotteista, kehittää asiakkaiden tarpeiden pohjalta uusia tuotteita sekä luoda ja ylläpitää kanta-asiakassuhteita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Markkinointi on siis tärkeässä roolissa yrityksen kasvussa ja menestymisessä. Kuitenkin hyvin todennäköisesti pienten ja keskisuurten yritysten resurssit ovat tiukassa, joten markkinointia on tehtävä järkevästi. Resurssit ovat muun muassa yrityksen pääomaa, yrittäjän osaamista sekä yrittäjän käytettävissä olevaa aikaa. Kaikessa ei ole vara olla mukana, ja toisaalta osaamaton markkinointi ei edistä liiketoimintaa.

Markkinointia ovat kaikki toimenpiteet, joilla vaikutetaan asiakkaan ostohalukkuuteen juuri markkinoitavaa yritystä, tuotetta tai palvelua kohtaan. Se ei ole ainoastaan mainontaa ja myyntiä, vaan se perustuu siihen, että asiakkaiden tarpeet tunnetaan ja niitä käytetään hyödyksi asiakkaiden houkuttelemisessa, vaalimisessa ja rakennettaessa pitkäaikaista suhdetta. (Aaltonen 2016-06-16.) Ilman markkinointia yritys voi tuntea asiakkaidensa tarpeet, mutta niitä ei hyödynnetä. Tällöin on sattuman kauppaa, ostaako asiakas yrityksen tuotetta tai palvelua, eikä asiakassuhteesta rakennu pitkäaikaista. Myöskin suurin osa potentiaalisista asiakkaista jää palvelun ulkopuolelle tietämättömyyden tai tuntemattomuuden takia. Ilman markkinointiakin voi kasvaa, mutta vain tiettyyn rajaan saakka. Tarkkaan suunnitellun asiakaslähtöisen markkinoinnin etuna yritys voi kasvaa haluamaansa suuntaan ja keskittää resurssinsa oman kohderyhmänsä laajentamiseen ja sitouttamiseen. Markkinoinnin pohjalta yrityksen kasvusta voidaan siis tehdä hallittua ja sitä voidaan kasvattaa tietoisesti.

Markkinointi yleensä mielletään riskinä, josta karsitaan ensimmäisenä, kun halutaan kasvattaa yrityksen muutoin huonoa tulosta. Kuitenkin kasvun tekeminen vaatii liiketoiminnallisesti edellä mainittujen resurssien lisäämistä sekä yrittäjän rohkeutta kasvattaa riskiä, eli siis lisätä myös markkinointia. Markkinoinnissa kyse on yrityksen tai tuotteen tunnettuuden lisäämisestä, preferenssien hankinnasta sekä suosittelijoiden saavuttamisesta. Tunnettuudessa on kyse siitä, kuinka iso osa kohderyhmästä tuntee yrityksen, tuotteen tai palvelun. Preferensseissä kyse on kohderyhmän valinnoista siitä näkökulmasta, kuinka moni kohderyhmän sisällä valitsisi mieluummin yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluihin nähden. Suosittelijoiden saavuttamisella tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka moni jo tuotetta tai palvelua käyttävästä asiakkaasta olisi valmiita suosittelemaan kyseistä tuotetta tai palvelua lähipiirille tai tuttavilleen. (Laaksonen 2016-04-27.)

Kuten jo aiemmin mainitsimme, yrityksen vanha asiakas vaatii vähemmän yrityksen resursseja ja tuottaa yritykselle 6-7 kertaa enemmän voittoa kuin uusi asiakas. Oikeanlaisen jo olemassa olevaan kohderyhmään perustuvan markkinoinnin avulla nykyisiä suhteita voidaan syventää ja asiakaskohdasta myyntiä lisätä. Lisäksi kun markkinoinnin pohja, eli asiakkaan tuntemus ja käyttäytyminen on tiedossa, on helpompaa lähestyä uutta potentiaalista asiakasta saman kohderyhmän sisältä. Markkinointi on tehokasta ja uusien asiakkaiden lisäksi myös nykyiset asiakkaat saavat kattavampaa tietoa niin yrityksestä kuin sen valikoimasta. Asiakaslähtöisen ajattelun avulla kohderyhmästä tiedetään



yhteiset tekijät, tarpeet ja halut. Niitä hyödyntämällä markkinoinnissa asiakkaissa voidaan herättää ostohalukkuutta.

Markkinointi on myös väline kilpailijoista erottautumiseen. IMD:n Global Competitiveness Index- kilpailukykyvertailun mukaan Suomi on markkinoinnin hyödyntämisessä kuitenkin vasta sijalla 84, kun taas esimerkiksi innovaatiokyvyssä Suomi on sijalla kolme. (Lindfors 2017-08-21.) Markkinoinnin hyödyntäminen on siis vielä varsin vaatimattomalla tasolla Suomessa, joten pienellä panostuksella ja onnistuneella markkinoinnilla voi olla huomattavia vaikutuksia liiketoiminnallisesti. Kilpailijoista pysytty erottautumaan jopa vain hyvin valitulla logolla. Tämän lisäksi hyvä arvolupaus, lisäarvopalvelujen kehittäminen, mieleen jäävän sloganin lanseeraaminen tai hyvin suunniteltu mainoskampanja edistävät markkinoilla erottautumista. (Sekki ja Niemi 2016, 74-76.)

## 7.1 Yritysimagon ja brändin rakentaminen

Markkinoinnin avulla yritykselle luodaan imagoa ja mainetta. Muodostuneen imagon ja maineen myötä yritykselle rakentuu brändi, joka tarkoittaa mielikuvaa, joka yrityksestä on muodostunut. Onnistuneen brändäyksen, eli positiivisen ja haluttavan mielikuvan myötä asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän yrityksen tuotteista tai palveluista ja ovat valmiita tekemään ostopäätöksen tavanomaista nopeammin. (Peltomaa 2017.) Vahvan, arvostetun brändin voima on siis mahdollisuus ylläpitää kilpailijoita korkeampaa hinnoittelua ja sitouttaa asiakkaita. Positiivinen ja haluttava yrityksen brändi ei rakennu itsestään, vaan se on seurausta suunnitelmallisesta brändin kehittämisestä, jossa markkinoinnilla on suuri vaikutus sen koettuun arvoon. (Rauhaniemi 2017-10-06.) Yrityksen brändin tietoinen rakentaminen on siis merkittävä tekijä taustalla, kun yrityksestä halutaan kasvun kautta menestyvä.

Yritysimagon ja brändin rakentamisessa on kyse siitä millainen kuva halutaan yrityksestä tai yrityksen tuotteesta rakentaa. Mielikuva yrityksen imagosta muodostuu yrityksen persoonallisuuden, yrityksen identiteetin ja yrityksen maineen kautta. Yrityksen persoonallisuus tarkoittaa muodostunutta mielikuvaa yrityksen ominaispiirteistä, kuten esimerkiksi yrityksen uudistuskäyvyydestä, avoimudesta, rehellisyydestä, aktiivisuudesta ja palvelutasosta muodostunutta mielikuvaa. Yrityksen identiteetti tarkoittaa puolestaan keinoja, joilla yritys tietoisesti tai tiedostamattomasti viestii omasta persoonallisuudestaan, eli esimerkiksi nimen, värin, sijainnin, henkilöstön, palvelujen ja mainonnan avulla tapahtuvaa viestintää. Yrityksen maine puolestaan käsittää vakiintuneet ajatukset yrityksestä ja sen toiminnasta. Yrityksen mainetta on vaikea muuttaa, sillä se on juurtunut syvälle asiakaskunnan mieliin. (Vuokko 2003, 102). Näin ollen kaikki tiedostettu ja tiedostamaton toiminta on osana yritysimagon rakentamista, mutta syntyneitä imagoa voidaan muuttaa markkinoinnin strategisilla päätöksillä, jotka pohjautuvat yrityksen tietämykseen omista kohderyhmistään.

Hyvä brändi ja yrityskuva ovat todellista omaisuutta, vaikka niiden todellista arvoa on vaikea mitata. Huono tai virheellinen yrityskuva on yritykselle kuin velkaa, joka rajoittaa yrityksen liikkumavaraa, hidastaa sen toimintaa tai estää kasvua. Huonoa tai virheellistä yrityskuvaa käytettäessä mielikuvana

yrityksen velkana onkin järkevää, että velkaa pienennetään tai tuotteen mielikuvaa kehitetään. Loppujen lopuksi brändi ja yritysimage liittyvät mielikuviin, ja markkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa tulokseen siitä, millainen on kohderyhmän käsitys yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, mitä ominaisuuksia niihin liitetään ja miten ne erottuvat kilpailijoiden vastaavista. (Vuokko 2003, 100-101.)

Markkinointimixin avulla yritykselle voidaan rakentaa tietoisesti haluttua imagoa. Markkinointimix-teorian mukaan yrityksen toimintaa ajatellaan markkinoinnin kautta 4P- strategialla: product, price, place ja promotion, jotka suomeksi tarkoittavat tuotetta, hintaa, sijaintia sekä markkinointiviestintää. Markkinoinnin näkökulmasta itse tuotetta voidaan muokata väreillä, pakkauksella, designilla sekä ulkonäöllä. Hinta puolestaan voi vaikuttaa siihen, miten tuote otetaan markkinoilla vastaan. Sijainnilla määritetään tuotteen saatavuus, ja jakelukanavat, joista tuote on ostettavissa. Markkinointiviestinnän tehtävänä on viestiä kohderyhmälle tuotteesta, hinnasta sekä sijainnista, eli viestiä kokonaisuudessaan muista markkinointimixin osa-alueista. (Bergström ja Leppänen 2013, 166.) Vuokon mukaan (2003, 23) asiakaslähtöisessä ajattelussa tämä tarkoittaa tuotteesta saatujen arvojen viestimistä valitulle kohderyhmälle, eli markkinointiviestinnän erityinen tehtävä on arvon viestiminen.

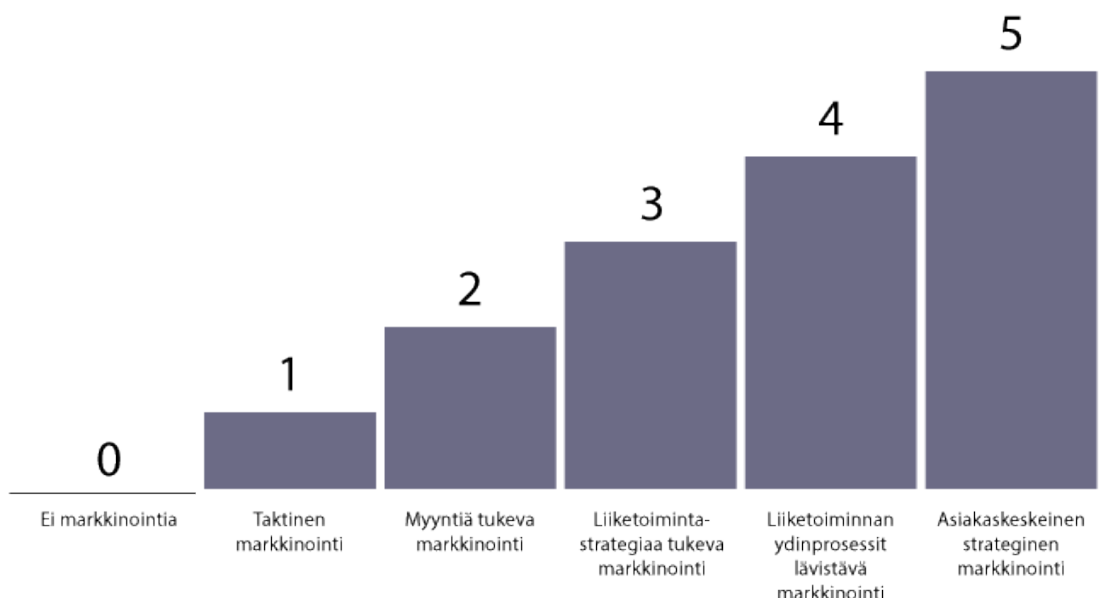
Asiakaslähtöisessä ajattelussa sekä yrityksessä markkinointi on suunniteltu juuri asiakasta varten. Tällöin puhutaan strategisesta markkinoinnista, jonka päätöksen lähtökohtina ovat potentiaalisten kohderyhmien identifiointi, segmenttien arviointi – kohderyhmien valinta ja määrittely ja eri segmenteille sopivien toimintatapojen ja konseptien arviointi ja valinta. Strategisen markkinoinnin tavoitteena on selkeästi viestiä se, miten strategisesti markkinoiva yritys erottuu kilpailijoista ja mikä tekee siitä erilaisen. Käytännössä siis strateginen markkinointi tarkoittaa sitä, että kenelle pitäisi viestiä ja mitä. (Bergström ja Leppänen 2013, 331.)

Kun yritys on rakennettu tai sitä ollaan rakentamassa kohti asiakaslähtöistä ajattelua, tarkoittaa markkinointimixin hyödyntäminen tuotteen muovaamista juuri asiakkaiden tarpeita ajatellen. Sen ominaisuudet ovat sellaisia, joista asiakas aidosti hyötyy, ja siitä on karsittu pois ne, joista asiakkaalle ei ole hyötyä. Hinnoittelu on asiakkaalle sopivaa, eli hän saa tuotteen tai palvelun kautta juuri sen hyödyn mitä hän haluaa itsensä kokemana hyvään hintaan. Sopivan hinnan voi määrittää selvittämällä asiakkaan mielipidettä siitä mitä hän on valmis maksamaan tai mitä lisäarvoa hän vielä vaatii, jotta kauppa ei jää hinnan takia syntymättä. Asiakaslähtöisessä ajattelussa tuote on saatavilla juuri siellä mistä asiakas sen haluaa ostaa, tai siellä missä asiakas todennäköisimmin liikkuu. Markkinointiviestinnän avulla asiakkaaseen vaikutetaan juuri sillä tapaa, mikä koskettaa asiakasta. Esimerkiksi radiomainoksella maanantaina kello 12.00 tai mainoksella sosiaalisen median kanavan kautta banneri-tyyppisellä mainoksella. Kuitenkin markkinointiviestinnässä on tarkoitus saada aikaan lähettäjän ja vastaanottajan välille jotain yhteistä, yhteinen käsitys tuotteesta, yrityksestä tai toimintatavoista (Vuokko 2003, 12).

## 7.2 Strategisen markkinoinnin portaat

Jarmo Tuutti (2017-09-07) esittää strategisen markkinoinnin 6 porrasta (portaat 0-5) business to business- alalta (Kuvio 4). Kuvion mukaan yritykset asettuvat jollekin tasolle portaikossa, ja vain ani

harva yritys on edennyt markkinoinnissaan viimeisellä portaalle, eli asiakaskeskeiseen strategiseen markkinointiin. Portaikossa eteneminen kohti ylintä porrasta tulisi ottaa askel kerrallaan, ja ennen kaikkea ymmärtää, mitä mikin porttas pitää sisällään ja miten se auttaa yritystä kasvamaan markkinoinnin kautta. Portaavat on helpompi käsittää markkinoinnin eri tasoina.



KUVIO 4. Strategisen markkinoinnin portaavat (Tuutti 2017-09-07).

Kuvion nolla-tasolla sijaitsevat yritykset eivät koe tarvetta panostaa markkinointiin. Heillä voi olla internetsivut, ja he ovat toteuttaneet yksittäisiä kampanjoita silloin tällöin. Markkinointi ei ole kenenkään vastuulla, eikä markkinoinnin kokonaiskuvaa yrityksen kasvussa nähdä. Markkinoinnin toimivuutta ei mitata, eikä markkinointia nähdä tarpeellisenä. Nolla-tason yritys voi kasvaa tiettyyn pisteeseen, mutta yritys on täysin markkinoiden armoilla. Tasolla yksi markkinointiin on olemassa vastuhenkilö tai -osasto, mutta markkinointi nähdään ainoastaan pakollisena kulueränä. Verkkosivuvierailuja ja tapahtumiin osallistujia lasketaan, mutta markkinointia ei hyödynnetä liiketoiminnan kasvattamisessa. Markkinointiin nimetty henkilö ei ole merkittävässä vastuussa yritystoiminnan kehittämisessä eikä markkinoinnista nähdä kuin pieni pala, esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset ja niin edelleen. Markkinointiin on siis vähän jo panostettu, mutta sen merkitystä ei kyetä hahmottamaan. (Tuutti 2017-09-07.)

Tasolla kaksi myynnin johto ymmärtää markkinoinnin potentiaalin liiketoiminnan kasvattamisessa. Käytössä on asiakashallintajärjestelmät, joiden avulla markkinointia seurataan ja markkinointiin panostetaan automaatiojärjestelmillä. Markkinointi nähdään olennaisena osana asiakashallinnan ydinprosessia. Tasolla kolme yrityksen markkinointi on lyhytaikaista hyötyjen tavoittelua, eli taktista markkinointia. Kokonaiskuva markkinoinnin potentiaalista yrityksen kasvussa nähdään, mutta sitä ei kyetä johtamaan strategisesti, eli brändin arvoa nostattavana ja erottautumisen keinoa tuottavana elimenä. Kuitenkin markkinointia kyetään mittaamaan suoran myynnin sijaan asiakkaan elinkaaren

arvona yritykselle. Tuutin mukaan yrityksen on helppo saavuttaa taso kolme rekrytoimalla oikeanlaista osaamista yritykseen. (Tuutti 2017-09-07.)

Neljännellä tasolla yrityksessä ymmärretään asiakaslähtöisyyden merkitys ja markkinoinnin avulla johdetaan tuotekehitystä sekä asiakaskokemusta. Yrityksessä keskitytään enemmän markkinoimaan juuri asiakasta koskettavaa asiaa, eikä markkinointi ole enää tuotelähtöistä. Asiakkaita lähestytään heidän omalla tavallaan ja asiakkuuden elinkaari ymmärretään kokonaisuutena. Asiakas on vahvasti keskiössä ja liiketoiminta on asiakaslähtöistä. Lisäksi tasolla neljä yrityksen omaa henkilöstöä tuodaan esille ja he ovat mukana käytännön markkinoinnissa. Ylimmällä tasolla, eli tasolla viisi yrityksen johto ajaa vahvasti asiakaskeskeistä kulttuuria ja teknologiaa hyödynnetään luomaan asiakkaalle saumaton asiakaskokemus. Yrityksen tekemät päätökset pohjautuvat asiakkaista kerättyyn dataan ja yritystä johdetaan täysin asiakaslähtöisesti. Yritys ymmärtää asiakkaitaan ja vastaa heidän todellisiin tarpeisiin. (Tuutti 2017-09-07.)

## 8 OPPAAN TOTEUTUS

### 8.1 Hyvän oppaan ominaisuudet

Hyvän oppaan tulee sisältää olennaista tietoa ja sen käyttäjän tulee olla helppo soveltaa sitä käytäntöön. Nämä tulee ottaa huomioon jo opasta suunniteltaessa. Hyvässä oppaassa asiat etenevät loogisessa järjestyksessä ja opas on otsikoitu järkevästi. Pääotsikoiden lisäksi myös väliotsikot on tärkeä suunnitella huolella, sillä ne jakavat oppaan helposti luettavaksi ja auttavat ohjaamaan lukijaa eteenpäin. (Torkkola, Heikkinen ja Tiainen 2002, 35-40.)

Oppaassa on hyvä olla sisällysluettelo, joka helpottaa oppaan käyttöä (Vilkka ja Airaksinen 2004, 130). Sen jälkeen on johdanto, jossa kerrotaan oppaan tarkoitus ja jossa oppaan kokonaisuus hahmottuu. Hyvän oppaan teksti on helposti ymmärrettävää, selkeää suomen kieltä. Vaikeasti ymmärrettäviä tai vierasperäisiä sanoja on syytä välttää. (Torkkola ym. 2002, 35-36, 46.) Opasta kirjoitettaessa on syytä ottaa huomioon oppaan käyttäjä, jotta teksti puhuttelee häntä ja kirjoitustyyli on asiaan sopivaa. (Vilkka ja Airaksinen 2004, 129.)

Oppaan ulkoasulla voi luoda hyvän ensivaikutelman. Huolitellulla ulkoasulla annetaan positiivinen vaikutelma, mikä houkuttelee lukemaan opasta. (Torkkola ym. 2002, 53.) Fontilla on iso merkitys tekstin luettavuuteen. Painettuun ja sähköiseen materiaaliin on hyvä käyttää erilaisia fontteja, sillä kaikki fontit eivät ole yhtä selkeitä tietokoneen näytöllä kuin paperilla ja päinvastoin. Microsoftin "ClearType"-fonttikokoelman fontit on suunniteltu nimenomaan tietokoneen näytöltä lukemista ajatellen. (Quinn 2005-02-16.) Tähän kokoelmaan kuuluu myös "Calibri"-fontti, jonka päädyimme ottamaan oppaamme fontiksi.

### 8.2 Oppaan toteuttaminen ja valmiin oppaan kuvaus

Aloitimme oppaan tekemisen vasta, kun opinnäytetyömme teoriaosa oli lähes valmis, sillä näin meillä oli hallussa kaikki oppaan tekemiseen tarvittava teoria. Olimme tietenkin suunnitelleet oppaan rakennetta jo lähteitä etsiessämme ja teoriaosuutta kirjoittaessamme. Opasta rakentaessa käytimme hyödyksi teoriaosiota ja rakensimme toimeksiantajalle taulukoita, tehtäviä ja valmiita pohjia liiketoiminnan kehittämiseksi. Teimme oppaasta sähköisen word-dokumentin, jonka pystyy myös tarvittaessa tulostamaan A4-kokoon. Paperisena versiona tunnuslukujen laskurit eivät tietenkään toimi, mutta muuten opas on käyttökelpoinen myös paperiversiona.

Oppaamme kansilehteen laitoimme kuvan yrityksestä ja yrityksen logon. Logon sinistä väriä olemme käyttäneet läpi oppaan otsikoissa ja kuvioissa, luoden näin yhtenäisen ilmeen. Oppaan sisällysluettelosta on helppo katsoa oppaan sisältö ja haluamaansa kappaleeseen pystyy siirtymään suoraan klikkaamalla otsikkoa ctrl-näppäin pohjassa. Johdannossa kerromme, miksi yrityksen tulisi kehittyä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja innostamme lukijaa jatkamaan oppaan lukemista.

Opas on jaettu neljään eri osioon, joista jokaisella on iso merkitys yrityksen kasvussa. Nämä osiot ovat talous, yrittäjän ja henkilöstön ominaisuudet, asiakaslähtöisyys sekä markkinointi. Talous-osion alussa kerromme lyhyesti tuloslaskelman ja taseen seuraamisen tärkeyden, jonka jälkeen siirrymme eri tunnuslukujen käsittelyyn. Olemme valinneet tärkeitä kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kiertonopeuden tunnuslukuja ja luoneet näistä helppokäyttöiset excel-tilit. Taulukoon syötetään tunnuslukujen laskemiseen tarvittavat luvut, joista kaavat laskevat automaattisesti tunnusluvut. Taulukon alapuolelle olemme koostaneet yhteenvetona jokaisen tunnusluvun ohjeet, mikäli sellainen on tunnusluvulle määritelty.

Yrittäjän henkilökohtaisista ominaisuuksista olemme luoneet SWOT-tilin, johon yrittäjä voi pohdita omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen on muutamia kysymyksiä pohdittavaksi SWOT-tilin perusteella. Henkilöstön tärkeydestä olemme tehneet pari kysymystä pohdittavaksi. Toinen liittyy vastuunjakamiseen ja toinen hiljaisen tiedon alueelle. Myös verkostoihin liittyen on yksi tehtävä pohdittavaksi.

Yrityksen talouden sekä yrittäjän ja henkilöstön ominaisuuksien käsittelyn jälkeen siirrymme asiakasiin. Kerromme, mitä hyötyä asiakaslähtöisyydestä on ja mikä merkitys arvolutapauksella on. Tässä osiossa käytämme Value Proposition Canvas:ia, jonka avulla asiakaslähtöinen toiminta onnistuu. Käsittelemme myös yhteistyön kehittämistä asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Teimme kyselypohjan, jonka yrittäjä voi lähettää yhteistyökumppaneilleen joko sellaisenaan, tai muokata sitä haluamseen. Kerromme myös lyhyesti Google Forms -kyselyalustan käytöstä ja sen hyödyistä.

Oppaan viimeisenä aihealueena on markkinointi, jonka alkuun olemme tehneet monta kysymystä pohdittavaksi nykyisestä tilanteesta ja tulevaisuuden tavoitteista. Esitämme myös strategisen B-to-B-markkinoinnin portaat, joiden avulla oma markkinoinnin tila on helppo tarkistaa. Sen avulla on myös helppo luoda toimintasuunnitelma seuraavalle tasolle pääsemiseksi.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyömme oli alun perin määrä valmistua jo syksyllä 2017. Opimme kuitenkin usean mutkan kautta opinnäytetyön tekemisen vaiheet, aiheet ja rajaukset. Toiminnallisen opinnäytetyömme on määrä olla apuna yrittäjälle ja antaa tukevaa pohjaa yrityksen johtoon ja kasvattamiseen. Pohdinnassa käymme läpi opinnäytetyön suunnittelun, toteutuksen ja tuotoksen arvionnin, luotettavuuden ja eettisyyden, tarkoituksen ja tehtävän toteutumisen, oppimiskokemukset ja oman ammatillisen kasvun sekä jatkotutkimus- ja kehittämisideat.

### 9.1 Opinnäytetyön suunnittelun, toteutuksen ja tuotoksen arviointi

Aloitimme opinnäytetyön aiheen suunnittelun keväällä 2017, jolloin saimme kuulla Varpaisjärven Pesulan haluavan mahdollisesti apua verkkosivujen luonnissa ja sähköisessä markkinoinnissa. Helppouden ja sivujen ylläpidon vuoksi yrittäjä päätyi hankkimaan verkkosivut ja sähköisen toimintakanavan toista kautta. Mielestämme se oli yrittäjältä järkevä ratkaisu, vaikka jäimmekin ilman opinnäytetyön aihetta. Halusimme kuitenkin antaa yrityksen käyttöön omaa osaamistamme, joten syyskuussa 2017 tapasimme Varpaisjärven Pesulan yrittäjän ja etsimme yhdessä aiheita, joista voisimme opinnäytetyön tehdä. Tapaamisen perusteella päädyimme yhdessä yrittäjän kanssa tekemään oppaan, jonka tarkoitus on antaa vinkkejä yrittäjälle ja olla apuvälineenä liiketoiminnan kasvattamisessa.

Alkuperäinen suunnitelmamme oli saada opinnäytetyö valmiiksi syksyllä 2017, mutta työn laajuuden ja ongelmallisuuden takia siirsimme lopullista aikataulua helmikuuhun 2018. Kuitenkin halusimme, että toimeksiantaja aidosti hyötyy työstämme samalla kun me opinnäytetyön tekijöinä kartoitimme omaa tietoaamme yrityksen kasvukeinoista. Työn toteutus oli haasteellista puutteellisen opinnäytetyötyylin sisäistämisen ja kunnollisen suunnitelman puuttumisen takia. Varmasti vieläkin kieliasu tai kappalerakenne ei ole täydellisesti opinnäytetyömäistä.

Opinnäytetyön teoriaosio on toteutettu aihealueittain viitaten lukuisiin eri lähteisiin niin painetuista kuin sähköisistäkin lähteistä. Halusimme teoriaosiosta kattavan ja helppolukuisen kokonaisuuden, jonka avulla kunkin aiheen tärkeys yrityksen kasvussa korostuu. Uskomme oppaan olevan toimeksiantajallemme hyödyllinen väline yrityksen kasvuun. Olisimme kuitenkin voineet rajata aihealuetta huomattavasti tiiviimmäksi, jolloin olisimme saaneet käytyä läpi enemmän pieniä yksityiskohtia ja näin saaneet yrittäjälle suurempaa hyötyä. Eniten työssämme aikaa kulutti raportin kieliasun muokkaaminen ja lähteiden etsintä. Ajattelimme yrityksen kasvuun liittyviä oppaita olevan enemmän, mutta emme kyenneet löytämään kovinkaan montaa lähdettä. Aihetta rajaamalla olisimme todennäköisesti löytäneet enemmän hyödyllistä painettua lähdeaineistoa, josta olisimme saaneet enemmän teoriapohjaa.

Halusimme tuotoksen olevan helppokäyttöinen, monipuolinen ja runsas, jotta toimeksiantaja hyötyy työstämme päivittäisessä työssään ja yrityksen johtamisessa. Arvioimme lopullisen tuotoksen olevan hyvä ja kattava, joka auttaa toimeksiantajaa ajattelemaan ja hahmottamaan tulevaisuutta vakaalla

pohjalla. Tuotoksen tarkoituksena on valaista yrittäjää keskittymään yritystoiminnassa tärkeisiin asioihin ja auttaa häntä panostamaan oikeisiin asioihin. Mielestämme opas antaa tähän hyvän viitekehksen.

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen ilman kunnollista suunnitelmaa, ja ensimmäiset versiot hylättiin. Lopulta aikataulu kävi liian tiukaksi, jotta olisimme saaneet työstämme täydellisen. Lisäksi suomenkielistä aineistoa oli saatavilla vähän, joten meidän olisi pitänyt etsiä enemmän tietoa ulkomaalaisesta aineistosta. Lopullinen toteutus on hyvä, mutta sen olisi saanut valmiiksi huomattavasti vähemmällä työllä ja nopeammalla aikataululla paremman suunnittelun ja rajauksen kautta.

## 9.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöhömmme olemme panostaneet todella paljon aikaa, ja olemme pyrkineet olemaan mahdollisimman huolellisia sitä kirjoitettaessa. Opinnäytetyö tai sen sisältö ei kuitenkaan ole kaikenkattavaa, eikä se ole yksi ja ainoa tie kasvuun, mutta se on meidän näkemyksemme kasvuun vaikuttavista tekijöistä, johon on yhdistetty nykyajan asiakaslähtöisyys. Lähteitä etsiessä olemme pyrkineet varmistamaan lähteen luotettavuuden useasta eri lähteestä, ja olemme hylänneet useampia lähteitä niiden epäluotettavuuden takia.

Pohjan ja punaisen langan muodostimme itse opinnäytetyölle. Koemme, että yritystä voidaan kasvattaa ja johtaa menestymiseen ensin sisäisen tarkastelun, ja sen jälkeen ulkoisten elementtien hyödyntämisen kautta. Siksi olemme laatineet niin oppaaseen kuin teoriaosioonkin tarkan järjestyksen, jossa edetään. Sisällön jokaisen otsikon alle olemme valinneet hyödyntäen painettuja lähteitä niin paljon kuin mahdollista, mutta olemme myös hyödyntäneet runsaasti sähköisiä lähteitä. Luotamme, että opasta seuraamalla yrittäjä aidosti hyötyy teoksestamme ja kykenee kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. On varmasti olemassa parempiakin tuotoksia yrityksen kasvusta ja sen oppaista, sitä emme kiellä.

Eettisestä näkökulmasta olemme panostaneet parhaamme toimeksiantajaa ajatellen. Olemme koostaneet tietomme luotettavista lähteistä, ja tutkineet lähteidemme taustoja oman osaamisemme mukaan. Opinnäytetyön aihe on valittu toimeksiantajan toiveesta, ja se sisältö on yhdessä rakennettu toimeksiantajan kanssa. Oppaassa emme ole halunneet liikaa tuputtaa omaa muodostunutta osaamistamme tai ideoitamme toimeksiantajalle, vaan pääsääntöisesti oppaan avulla olemme halunneet toimeksiantajan itse heräävän ja oivaltavan oppimamme. Teoriaosiossa emme kysyneet löytämään ainoastaan business-to-business -alan kasvuoppaita, joten osa teoria-osuus on yleisesti yrityksistä markkinoita määrittämättä. Olemme merkinneet jokaisen lähdemerkinnän opinnäytetyöhömmme viitaukskäytäntöjen mukaisesti.



### 9.3 Opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävän toteutuminen

Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa toimeksiantajaa saavuttamaan liiketoiminnalleen kasvua. Halusimme luoda toiminnallisen opinnäytetyön, jonka oppaan avulla toimeksiantaja itse oivaltaa erinäisten tehtävien, pohdintojen ja pohjien avulla liiketoimintaansa nykyhetkellä. Lisäksi halusimme toimeksiantajan heräävän ajattelemaan kaikkea, mitä kasvava yritys tarvitsee ja mitä se toimeksiantajalta vaatii. Opinnäytetyön tehtävänä on siis auttaa toimeksiantajaa, ja toimia tälle oppaana kasvun edistämässä ensin tutustuen yritykseen sisäisesti talouden ja yrityksen sekä henkilöstön kautta. Tämän jälkeen opas avustaa toimeksiantajaa asiakaslähtöiseen ajatteluun ja markkinoinnin hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus toimeksiantajalle on merkittävä, ja jo siksi olemme halunneet panostaa tähän kaiken osaamisemme. Tehtävänä on toimia oppaana ja auttaa ajattelemaan, joten halusimme tehdä erillisen oppaan, jonka avulla toimeksiantaja kykenee hahmottamaan kokonaisuutta. Mielestämme opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus on toteutunut hyvin. Luotamme toimeksiantajan hyötyvän opinnäytetyöstämme, ja sen merkitys on yrittäjälle suuri. Opas kuitenkin vaatii toimeksiantajalta paljon aikaa ja paljon tekemistä.

### 9.4 Oppimiskokemukset ja oma ammatillinen kasvu

Ennen painokelpoista opinnäytetyötä jouduimme harjoittelemaan asiakielen kirjoittamista ja noudattamaan orjallisesti sääntöjä ja ohjeita. Oma ammatillinen kasvu on kuitenkin ollut hurjaa, sillä lähes kaikki taloutta lukuun ottamatta on ollut uutta, ja ne on täytynyt varmistaa useista eri lähteistä. On tuottanut hankaluuksia ensin sisäistää uutta asiaa itse, ja kirjata se teokseen viittauksena, kuitenkin sisällyttäen opinnäytetyön lukukelpoisuuden.

Ammatillista kasvua on tullut myös aiherajauksen kautta. Vaikka olemmekin tehneet useita eri projekteja opintojen aikana, emme ole aikaisemmin kokeneet samanlaista tuskaa pohtien lähtökohtaa sille mistä lähteä liikkeelle ja mitä kaikkea ottaa mukaan. Lisäksi kiirehdimme suotta tekemään, kun alkuun olisi pitänyt ajatella. Jatkossa ainakin osaamme suunnitella ja rajata ennen kuin lupaamme ja teemme. Erityisesti asiakaslähtöisen ajattelun ja markkinoinnin merkitys on korostunut opinnäytetyötä tehdessä. Oman liiketoiminnan pyörittäminen on raakaa työtä, heittäytymistä, päätöksiä ja ajattelutyötä siitä, miten voin palvella asiakkaitani paremmin.

Kokemuksena opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista, mutta haastavaa. Tulevaisuudessa on järkevää dokumentoida enemmän tapaamisiamme ja menojamme, jotta parinkin kuukauden tauon jälkeen tulevaisuudessa muistamme mitä viimeksi sovimme. Myös suunnitelmallinen eteneminen olisi ollut järkevää ja tapaamiset olisivat voineet olla tehokkaampia sen sijaan, että tapaamisten ensimmäiset tunnit etenivät vapaata työtilaa etsiessä tai pohtiessa sitä, mitä seuraavaksi tekisimme.

Olemme oppineet hyödyntämään lukuisia eri tietolähteitä ja etsimään tietoa tehokkaasti. Koemme olevamme kasvaneet opinnäytetyötä tehtäessä runsaasti, ja osaamme ajatella liiketoimintaa laajemmassa mittakaavassa. Ammatillinen kasvu on ollut hyödyllistä, ja tuleamme tarvitsemaan oppimaamme tietoa valmistuessamme liiketoiminnan kehittäjiksi. Kuitenkin vaikka olemme oppineet prosessista paljon, on kuitenkin vielä paljon opittavaa.

## 9.5 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat

Opinnäytetyömme pohjalta on mahdollista jalostaa paljon jatkotutkimuksia. Jokaisesta erillisestä teemasta on mahdollista tehdä tutkimus ja etenkin selvittää kunkin osa-alueen vaikutusta niin ympäristöön kuin menestymiseen. Myös yksi tutkimus voisi kartoittaa yrittäjien tietoisuutta opinnäytetyössä käsiteltyjen aihealueiden tiimoilta. Yksi tutkimus voisi verrata ja kerätä tilastoa yrityksen menestyskijöistä ja soveltaa niiden käytettävyyttä toisenlaisessa ympäristössä, esimerkiksi toisella toimialalla. Opasta vois myös kehittää kattamaan useampia kasvuun vaikuttavia osa-alueita tai nykyisiä osa-alueita voisi käydä läpi laajemmin. Esimerkiksi henkilöstön johtamisen ja verkostojen merkitystä voisi pohtia enemmän. Myös toimintaympäristön ja toimialan merkitystä kasvustrategiaan voisi pohtia. Kasvuun liittyviä riskejä kävimme myös aika vähän läpi, joten niitäkin olisi hyvä ottaa huomioon.

## LÄHTEET

- AALTONEN, Tapio 2016-06-16. Mitä markkinointi on? [Viitattu 2017-12-06.] Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/mitae-markkinointi-on>
- AHO, Pekka 2016. Miten luen tuloslaskelmaa ja tasetta? [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <http://sbb.fi/wp-content/uploads/2016/11/miten-luen-tuloslaskelmaa-ja-tasetta.pdf>
- ALHOLA, Kari ja LAUSLAHTI, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY
- ANSAHARJU, Janne 2011-02-15. Segmentoi ja löydä markkinarakosi. [Viitattu 2017-11-10.] Saatavissa: <http://www.sisaltomarkkinointi.fi/2011/02/15/segmentoi-ja-loyda-markkinarakosi/>
- BALANCE CONSULTING 2017. Tunnuslukuopas. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- ETELÄ-POHJANMAAN YRITTÄJÄT RY 2016-10-28. Arvolupaus – mitä sinä lupaat asiakkaillesi. [Viitattu 2017-11-21.] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/544138-arvolupaus-mita-sina-lupaasi-asiakkaillesi>
- HYPPÖNEN, Hannele 2015-10-08. Asiakaslähtöisyys – mitä tutkimustieto kertoo? [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: [https://www2.uef.fi/documents/1084483/2873160/Hypp%C3%B6nen\\_Asiakasl%C3%A4ht%C3%B6isyys-mit%C3%A4%20tutkimustieto+kertoo.pdf/8833059b-1bb8-42b4-b38a-b06786623f80](https://www2.uef.fi/documents/1084483/2873160/Hypp%C3%B6nen_Asiakasl%C3%A4ht%C3%B6isyys-mit%C3%A4%20tutkimustieto+kertoo.pdf/8833059b-1bb8-42b4-b38a-b06786623f80)
- HYYPÄ, Jari-Pekka 2015-12-15. Tunnusluvut kertovat enemmän kuin tuhat sanaa. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <https://www.finazilla.fi/tunnusluvut-kertovat-enemman-kuin-tuhat-sanaa/>
- JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi 2012. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- JUSLÉN, Jari 2012-04-02. Arvolupaus on markkinoinnin kivijalka. [Viitattu 2017-11-21.] Saatavissa: <https://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>
- KOISTINEN, Kirsi 2017-09-12. Yrittäjä. [Haastattelu.] Varpaisjärvi: Varpaisjärven pesula Oy.
- KORHONEN, Olli 2015-08-04. NPS vs CES – kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari? [Viitattu 2017-11-21.] Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/04/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>
- KULOVESI, Anja 2015. Made with love: Pienyrittäjän valttikortit. Helsinki: Sun Innovations Oy
- LAAKSO, Helena 2014-03-26. Menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä. [Viitattu 2017-11-21.] Saatavissa: <http://www.iynetwork.fi/menestyvan-yrityksen-tunnusmerkkeja/>
- LAAKSONEN, Panu 2016-04-27. Miten PK-yrityksen kasvua tehdään markkinoinnin keinoin? [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa: [http://www.marmai.fi/blogit/lammolla\\_laaksonen/miten-pk-yrityksen-kasvua-tehdään-markkinoinnin-keinoin-6545104](http://www.marmai.fi/blogit/lammolla_laaksonen/miten-pk-yrityksen-kasvua-tehdään-markkinoinnin-keinoin-6545104)
- LAITINEN, Erkki K. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Julkaisussa: LAUKKANEN, Mauri (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 341-357
- LAPINLAHDEN KUNTA 2016-02-19. Lapinlahden kylät. [Viitattu 2017-11-05.] Saatavissa: <http://www.lapinlahti.fi/fi/Tietoa-kunnasta/Kylat>
- LAUKKANEN, Mauri 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy
- LINDFORS, Patrik 2017-08-21. Markkinoilla markkinat suuremmiksi. [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa: <http://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/henkilo/markkinointipanostukset-vaikuttavat-yri-tysten-myyntiin-ja-taloukasvuun/>

- LUONNONVARAKESKUS 2017-02-16. Maatalous- ja puutarhayritysten lukumäärä kunnittain. [Viitattu 2017-11-06.] Saatavissa: <http://statdb.luke.fi/PXWeb/sq/0b145d83-29fd-45c0-90b0-608e6ff5706a>
- PELLINEN, Jukka 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Julkaisussa: LAUKKANEN, Mauri (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 311-326
- PELTOMAA, Juhana 2017. Mikä on brändi? [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa: <http://brand-news.fi/mika-on-brandi/>
- QUINN, Sara D. 2005-02-16. In Search Of: The Best Online Reading Experience. [Viitattu 2017-12-20.] Saatavissa: <https://www.poynter.org/news/search-best-online-reading-experience>
- RAUHANIEMI, Kati 2017-10-06. Vahva brändi kestää kriisit ja näkyy taseessa. [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/vahva-brandi-kesta-kriisit/>
- REUNANEN, Leena 2016-09-07. Mikä on tuloslaskelma ja mitä se kertoo? [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <https://www.talousverkko.fi/tuloslaskelma/>
- ROUTAMAA, Vesa 2007. Kasvuyrittäjän johtamisotteet. Julkaisussa: LAUKKANEN, Mauri (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 268-283
- RUUSUVUORI, Minna 2016-10-17. Asiakkaaseen kallellaan – Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyville kokemuksille. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <https://www.attido.com/fi/asiakaskokemus/asiakkaaseen-kallellaan-asiakaslahtoisella-liiketoimintamallilla-pohjaa-hyville-kokemuksille/>
- SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat
- SEKKI, Antti ja NIEMI, Mika 2016. Menesty yrittäjänä. Helsinki: Talentum Pro
- SIIPOLA, Sami 2014-11-07. Mikä on tase ja mitä se kertoo? [Viitattu 2017-11-10.] Saatavissa: <https://www.talousverkko.fi/mika-on-tase-ja-mita-se-kertoo/>
- TALOUSTIETO 2017. Yritystoiminnan rahoitus. [Viitattu 2017-11-10.] Saatavissa: <http://www.taloustieto.fi/lukiotext/1text607.html>
- THOMSON, Peter J. 2013-11-11. Value Proposition Canvas Template. [Viitattu 2017-11-21.] Saatavissa: <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>
- TIENSUU, Vesa 2017-12-06. Miksi yrityksen kannattaa kasvaa? [Viitattu 2017-12-06.] Saatavissa: <http://www.kasvuporukka.fi/miksi-yrityksen-kannattaa-kasvaa/>
- TIETOTILI CONSULTING OY 2017. Ajatuksia taloushallinnosta. [Viitattu 2017-11-06.] Saatavissa: <http://www.tietotili.fi/taloushallinnon-merkitys/>
- TILASTOKESKUS 2017a. Lapinlahti. [Viitattu 2017-11-06.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/402.html>
- TILASTOKESKUS 2017b. Aineettomat hyödykkeet. [Viitattu 2017-11-10.] Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/aineettomat\\_hyo.html](http://www.stat.fi/meta/kas/aineettomat_hyo.html)
- TILASTOKESKUS 2017c. Aineelliset hyödykkeet. [Viitattu 2017-11-10.] Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/aineelliset\\_hyo.html](http://www.stat.fi/meta/kas/aineelliset_hyo.html)
- TOIVONEN, Veli-Matti ja ASIKAINEN, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: ai-ai Oy
- TORKKOLA, Sinikka, HEIKKINEN, Helena ja TIAINEN, Sirkka 2002. Potilasohjeet ymmärrettäviksi: opas potilasohjeiden tekijöille. Helsinki: Tammi
- TUOMINEN, Saku ja KUULASMAA, Risto 2011. Matkanopas: entä jos kansainvälistymisessä on kyse vain kahdesta asiasta? Helsinki: Tammi
- TUUTTI, Jarmo 2017-09-07. Strateginen markkinointi eri tasoilla. [Viitattu 2017-12-06.] Saatavissa: <http://www.jarmotuutti.fi/blogi/strategista-markkinointia-eri-tasoilla/>
- TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2017. Markkinointi. [Viitattu 2017-11-29.] Saatavissa: <https://yri-tyssuomi.fi/markkinointi>

- VESALAINEN, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2. uudistettu painos. Vantaa: Teknologia-teollisuus ry
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy
- VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi
- VILKKUMAA, Matti 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- VUOKKO, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä: merkitys vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY
- VUORI, Juha-Pekka 2011. Kasvun paikka. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua [e-kirja.] Helsinki: Talentum.
- ZAHORSKY, Darrell 2017-02-15. SWOT Analysis: A Small Business Owner's Secret Weapon. [Viitattu 2017-11-27.] Saatavissa: <https://www.thebalance.com/swot-analysis-a-small-business-owner-s-secret-weapon-2951188>



## KEHITTÄMISOPAS

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDATUS KASVUUN .....</b>	<b>3</b>
<b>TALOUS .....</b>	<b>4</b>
Tuloslaskelma ja tase .....	4
Kannattavuus .....	4
Vakavaraisuus .....	7
Maksuvalmius .....	9
Kiertonopeus .....	11
<b>YRITTÄJÄN JA HENKILÖSTÖN OMINAISUUDET .....</b>	<b>13</b>
Yrittäjän henkilökohtainen SWOT-analyysi .....	13
Henkilöstön osaaminen .....	15
Verkostot .....	16
<b>ASIAKASLÄHTÖISYYS .....</b>	<b>17</b>
Value Proposition Canvas .....	17
Yhteistyön kehittäminen .....	21
<b>MARKKINOINTI .....</b>	<b>25</b>
B-to-B-markkinoinnin portaat .....	27
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>29</b>

## JOHDATUS KASVUUN

Kilpailu on nykyään monilla aloilla kovaa ja asiakkaila on näin enemmän vaihtoehtoja kuin ennen. Asiakkaat eivät ole myöskään yhtä lojaaleja yhtä yritystä kohtaan kuin aiemmin. Myös asiakkaiden elämäntilanteet, tarpeet ja kulutuskäyttäytyminen muuttuvat jatkuvasti. Teknologian muutoksella on myös vaikutusta kilpailukenttään. Yrityksen on tärkeää pysyä muutoksessa mukana.

Yrityksen kasvu mielletään usein liikevaihdon kasvattamisena. Kasvavan ja menestyvän yrityksen taustalla on hyvin harjoitettu talous. Talouden seurannan avulla pystytään hahmottamaan yrityksen nykytilanne ja varautumaan ennalta muuttuviin tilanteisiin. Yleensä järkevin kasvu löytyy tutkimalla omia asiakkaita, omia toimintatapoja ja markkinoiden muutoksia.

Varsinkin kasvuhaluissa yrityksessä yrittäjän on hyvä tuntea omat vahvuudet ja heikkoudet, sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat. Hyvien ja menestyvien johtajien piirteinä ovat tutkimuksissa korostuneet muun muassa saavuttamisen halu, kunnianhimo, energisyys, motivaatio johtamistyöhön, rehellisyys ja hyvä itseluottamus. Yrittäjän lisäksi myös osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on edellytys kasvavaan liiketoimintaan. Ihmiset ovat yrityksen ”aivot, sydämet, kädet ja jalat”, jotka tekevät työtä menestyvän yrityksen eteen. Myös verkostoista voi hakea tukea kasvuun.

Kasvua voidaan hakea toimimalla asiakaslähtöisesti, jolloin asiakkaiden tarpeet ja halut täytetään aidosti. Tuotelähtöisestä ajattelusta siirtyminen asiakaslähtöiseen ajatteluun vaatii yrittäjältä rohkeutta ja itsensä laittamista likoon. On tärkeä muistaa, että kaikki asiakkaille annettut lupaukset tulee pitää. Asiakkaiden tyytyväisyyttä on tärkeää seurata säännöllisin väliajoin.

Markkinoinnilla pyritään parantamaan myyntiä ja näin parantamaan yrityksen kannattavuutta. Markkinointi on tärkeässä roolissa yrityksen kasvussa ja menestymisessä. Tarkkaan suunnitellun asiakaslähtöisen markkinoinnin pohjalta yrityksen kasvusta voidaan tehdä hallitua ja sitä voidaan kasvattaa tietoisesti. Markkinointi on hyvä väline kilpailijoista erottautumiseen, eikä se edes vaadi kovin suurta panostusta.

Tähän sähköiseen oppaaseen on luotu helppokäyttöisiä kaavoja talouden tärkeimpien tunnuslukujen seuraamiseen. Oppaassa on myös tehtäviä ja kysymyksiä, joiden avulla on hyvä pohtia yrityksen nykytilannetta ja luoda uusia toimintatapoja kasvun mahdollistamiseksi.



## TALOUS

### Tuloslaskelma ja tase

Tilinpäätös sisältää tärkeimmät yrityksen taloudesta kertovat raportit. Tuloslaskelma kertoo kannattavuudesta ja tase varallisuudesta. Näiden avulla pystytään laskemaan erilaisia yrityksen kasvuun liittyviä tunnuslukuja. Lukujen seuraaminen mahdollistaa tehokkaan ja hallitun kasvun. On kuitenkin tärkeä muistaa, että luvut kuvaavat menneisyyttä. Useamman vuoden lukuja vertailtaessa saa hyvän kuvan muutoksesta.

Tuloslaskelma erittelee tilikauden tuotot ja kulut. Sen avulla nähdään, onko yritys tuottanut tilikauden aikana voittoa vai tappiota. Tuloslaskelmasta ei selviä yrityksen varallisuustilanne. Tämä saadaan selville taseesta, joka kertoo yrityksen varallisuuden, velat ja oman pääoman määrän.

Seuraavaksi käsittelemme erilaisia kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kiertonopeuden tunnuslukuja. Tunnuslukujen laskemiseen tarvittavat luvut löydät yrityksesi tuloslaskelmasta ja taseesta.

### Kannattavuus

Kannattavuus on yksi tärkeimmistä yrityksen toiminnan edellytyksistä. Kasvava yritys saattaa kuitenkin olla väliaikaisesti kannattamaton. Kuitenkin hyvin kannattava yritys voi kasvaa nopeammin ja hallitummin kuin huonommin kannattava. Seuraavaksi tärkeitä kannattavuuden tunnuslukuja.

$$\text{Liikevoitto-\%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Liikevoittoprosentti on yksi tyypillisimmistä kannattavuuden tunnusluvuista. Se kertoo prosentuaalisesti sen osuuden, joka jää liikevaihdosta jäljelle, kun kaikki liiketoiminnan kulut on katettu. Liikevoittoprosentille ei ole määritelty normiarvoja ja tunnusluku vaihtelee huomattavasti eri toimialojen välillä. (Jormakka ym. 2012, 128) Toimialan sisällä liikevoittoprosentti on hyvä tunnusluku vertailtaessa toisiin yrityksiin tai omaan aikaisempaan toimintaan (Vilkku-maa 2010, 47).

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto- \%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Sijoitetun pääoman keskiarvo}} * 100$$

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti näyttää, kuinka suuren tuoton yritys tuottaa sijoitetulle pääomalle. Sijoitettuun pääomaan lasketaan yrityksen oma pääoma ja korollinen vieras pääoma. Sen määrä lasketaan vuoden alun ja lopun keskiarvona. Hyvänä tuottoprosenttina voidaan pitää yli 15 %:n tuottoa, kun taas yli 20 %:n tuotto on erinomainen. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on yksi parhaimpia kannattavuuden tunnusluvuista erityisesti, kun sitä tarkastellaan pidemmällä aikavälillä. (Vilkkumaa 2010, 45.)

$$\text{Nettotulos - \%} = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Kasvavan yrityksen kannattavuutta mitataan myös nettotulosprosentilla, sillä jos nopeasti kasvavalla yrityksellä on suuret rahoituskulut, eli heikko rahoitusrakenne, ei hyväkään tuottoprosentti pidä tulorahoitusta riittävänä. Negatiivinen nettotulos merkitsee tappiota. Jos nettotulos menee kasvun seurauksena negatiiviseksi ei kasvu ole ollut hallittua. (Laitinen 2007, 347)

$$\text{Oman pääoman tuotto-\%} = \frac{\text{Tilikauden voitto}}{\text{Oma pääoma}} * 100$$

Oman pääoman tuottoprosentti kertoo, kuinka yritys pystyy huolehtimaan yritykseen sijoitetusta omasta pääomasta. Se kertoo, kuinka paljon tilikauden aikana on kertynyt tuottoa omalle pääomalle. (Balance Consulting 2017.) Tässä tunnusluvussa käytetään tilikauden voittoa, sillä se erä jää omistajalle maksettavaksi. Oman pääoman tuottoprosentin viitearvot ovat samat kuin sijoitetun pääoman tuottoprosentissa. (Vilkkumaa 2010, 46.) Oman pääoman tuottoprosentin tulisi olla vähintään yhtä suuri kuin omistajien asettama tuottovaatimus yritykselle (Jormakka ym. 2012, 128).

## KANNATTAVUUDEN TUNNUSLUVUT

	2015	2016	2017	2018
Liikevaihto				
Liikevoitto				
Nettotulos				
Tilikauden voitto				
Sijoitettu pääoma vuoden alussa				
Sijoitettu pääoma vuoden lopussa				
Oma pääoma				

<b>Liikevoitto-%</b>	%	%	%	%
muutos edellisestä vuodesta		%	%	%
<b>Sijoitetun pääoman tuotto-%</b>	%	%	%	%
muutos edellisestä vuodesta		%	%	%
<b>Nettotulos-%</b>	%	%	%	%
muutos edellisestä vuodesta		%	%	%
<b>Oman pääoman tuotto-%</b>	%	%	%	%
muutos edellisestä vuodesta		%	%	%

(Tuplaklikkaa yllä olevaa taulukkoa, niin pääset syöttämään luvut vaaleansinisiin ruutuihin)

Liikevoittoprosentille ei ole määriteltä ohjearvoa ja vaihtelee toimialoittain. Hyvä tunnusluku tarkasteltaessa omaa aiempaa toimintaa.

Sijoitetun pääoman tuottoprosentin ohjearvot:  
 yli 15 %      hyvä  
 yli 20 %      erinomainen

Nettotulosprosentin tulkinta:  
 negatiivinen arvo tarkoittaa tappiota, eikä kasvu ole ollut hallittua

Oman pääoman tuottoprosentin ohjearvot:  
 yli 15 %      hyvä  
 yli 20 %      erinomainen

## Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella mitataan yrityksen rahoitusrakennetta. Pystyykö yritys esimerkiksi suorittamaan lainojen lyhennyksistä ja koroista ja onko oman pääoman suhde vieraaseen pääomaan riittävän korkea. Kasvavan yrityksen rahoitusrakenne tulee olla terveellä pohjalla.

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} * 100$$

Yleisimmin käytetty tunnusluku on omavaraisuusaste, joka kertoo, miten iso osa yritystoiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. Oman pääoman suhteellinen osuus tulisi olla riittävän korkea, jotta yritys ei joutuisi selvitystilaan. Omavaraisuusasteen ollessa yli 40 prosenttia, katsotaan sen olevan hyvä, tyydyttävä se on välillä 20-40 prosenttia. Mikäli omavaraisuusaste on alle 20 prosenttia, se on heikko. (Jormakka ym. 2012, 131)

$$\text{Gearing- \%} = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahat ja pankkisaamiset}}{\text{Oma pääoma}} * 100$$

Gearing-prosentti, toiselta nimeltään nettovelkaantumisaste, kertoo, kuinka hyvin yrityksen likvidit varat riittävät korollisten velkojen maksuun ja riittääkö varat sen jälkeen vielä vieraan pääoman poismaksamiseen. Tavoitearvona voidaan pitää 100 %, mutta mitä pienempi arvo on, sitä parempi yrityksen vakavaraisuus on. Mikäli arvo on yli 100 %, se on ainoastaan tyydyttävä. (Vilkkumaa 2010, 51.) Arvo voi olla negatiivinen, mikäli yrityksen omat rahavarat ovat suuremmat kuin korolliset velat (Jormakka ym. 2012, 131).



## Maksuvalmius

Yrityksen kykyä suoriutua maksuista niiden erääntyessä kutsutaan maksuvalmiudeksi. On tärkeää huomata, että erinomainen kannattavuus ei automattisesti tarkoita hyvää maksuvalmiutta. (Hyyppä 2015-12-15.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Quick ratio kuvaa yrityksen kykyä selvitä lyhytaikaisista veloista (Hyyppä 2015-12-15). Toisin sanoen, kuinka kauan yrityksen likvidit varat riittävät lyhytaikaisten velkojen maksuun. Tunnusluku on riippumaton toimialasta ja se on helppo selvittää. (Vilkkumaa 2010, 49.) Arvon ollessa yli 1, maksuvalmius on hyvä ja yritys kykenee suoriutumaan maksuista niiden eräpäivänä. Arvon ollessa välillä 0,5-1 se on tyydyttävä, ja alle 0,5:n quick ratio tarkoittaa jo suurta maksuhäiriöriskiä. (Jormakka ym. 2012, 133)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Current ratio mittaa myös maksuvalmiutta, mutta hieman pidemmällä aikavälillä, sillä current ratio ottaa huomioon myös vaihto-omaisuuden määrän, jonka muuttaminen rahaksi kestää kauemmin. Vaihto-omaisuutta on muun muassa varastossa olevat tavarat ja tarvikkeet. Ajatuksena on, että tarvittaessa yritys myy nämä pois ja käyttää niistä saadut rahat velkojen maksuun. (Vilkkumaa 2010, 50.) Mikäli current ratio on yli kahden, yrityksen maksuvalmius on hyvä. Tyydyttävä se on välillä 1-2 ja heikko alle yhden arvolla. (Jormakka ym. 2012, 133)

## MAKSUVALMIUDEN TUNNUSLUVUT

	2015	2016	2017	2018
Vaihto-omaisuus				
Lyhytaikaiset saamiset				
Lyhytaikainen vieras pääoma				
<b>Quick ratio</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
muutos edellisestä vuodesta		0,0	0,0	0,0
<b>Current ratio</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
muutos edellisestä vuodesta		0,0	0,0	0,0

(Tuplaklikkaa yllä olevaa taulukkoa, niin pääset syöttämään luvut vaaleansinisiin ruutuihin)

## Quick ration ohjearvot:

yli 1,0      hyvä  
0,5-1,0      tyydyttävä  
alle 0,5      heikko

## Current ration ohjearvot:

yli 2,0      hyvä  
1,0-2,0      tyydyttävä  
alle 1,0      heikko

## Kiertonopeus

Kiertonopeuden tunnusluvut mahdollistavat yritystoiminnan taloudellisuuden ja tehokkuuden seurannan. Tunnusluvut ovat toimiala- ja yrityskohtaisia. Kiertonopeuden tunnusluville on hyvä asettaa selkeät tavoitteet ja seurata toteutuvatko ne. Tavoitteet saavuttamalla yleensä myös muut tunnusluvut paranevat, kun liiketoiminta tehostuu.

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto}} * 365$$

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, montako päivää asiakkaille menee laskujen maksamiseen. On hyvä muistaa, että asiakkaiden todelliset maksuajat ovat ratkaisevia, ei se, mitä yritys ilmoittaa maksuajaksi ehdoissaan. (Vilkkumaa 2010, 53.) Mikäli kiertoaika tuntuu liian pitkältä, voi sitä pienentää lisäämällä käteismyyntiä, lyhentämällä maksuaikaa tai tehostamalla perintää. (Alhola ja Lauslahti 2003, 156)

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{Ostovelat}}{\text{Ostot}} * 365$$

Ostovelkojen kiertoaika on hyvä selvittää myyntisaamisten kiertoajan lisäksi. Ostovelkojen kiertoajan tulisi olla vähintään yhtä paljon, kuin myyntisaamisten kiertoajan (Alhola ja Lauslahti 2003, 156). Tunnusluku siis osoittaa, kuinka monta päivää yrityksellä kuluu maksaa ostovelkansa. Yritys pystyy maksamaan laskunsa eräpäivään mennessä ja välttää maksujen viivästymisistä aiheutuvat lisäkulut, kun yrityksen maksuvalmius on hyvä. (Vilkkumaa 2010, 54.)



## KIERTONOPEUDEN TUNNUSLUVUT

	2015	2016	2017	2018
Liikevaihto				
Myyntisaamiset				
Ostovelat				
Ostot				

**Myyntisaamisten kiertoaika (päiviä)****X****X****X****X**

muutos edellisestä vuodesta

X

X

X

**Ostovelkojen kiertoaika (päiviä)****X****X****X****X**

muutos edellisestä vuodesta

X

X

X

(Tuplaklikkaa yllä olevaa taulukkoa, niin pääset syöttämään luvut vaaleansinisiin ruutuihin)

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo päivinä, kuinka kauan asiakkaille menee laskujen maksamiseen.

Ostovelkojen kiertoaika kertoo päivinä, kuinka kauan yrityksellä kestää maksaa laskunsa. Ajan tulisi olla vähintään yhtä paljon kuin myyntisaamisten kiertoaika.

## YRITTÄJÄN JA HENKILÖSTÖN OMINAISUUDET

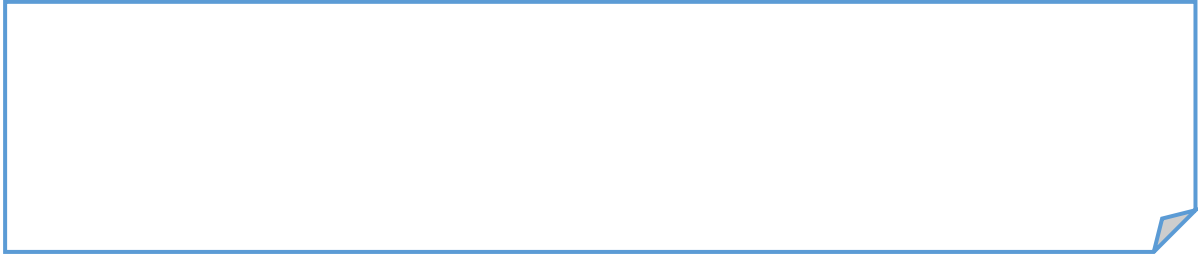
### Yrittäjän henkilökohtainen SWOT-analyysi

Yrittäjän persoonalla on hyvin suuri merkitys pienen yrityksen menestymisessä. On asioita, joihin ei voi vaikuttaa, mutta omaan tekemiseen voi vaikuttaa, ja sillä saattaa olla ratkaisevakin merkitys menestyksessä. Yksi hyvä keino saada hyvä yleiskuva itsestään on tehdä SWOT-analyysi, johon kirjataan omat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Pohdi itsesi henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja ja kirjaa ne alla olevaan taulukoon:

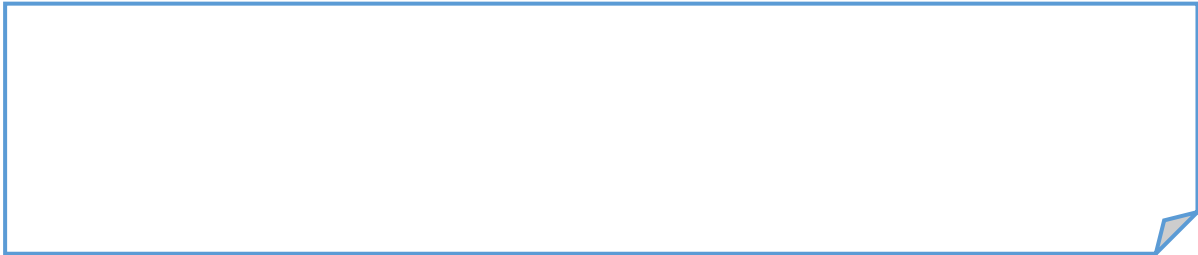
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHKAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

SWOT-analyysin työstämisen jälkeen pohdi seuraavia kysymyksiä:

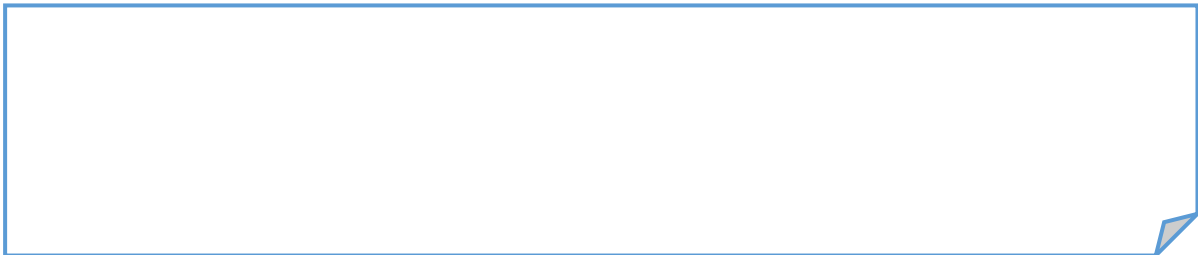
Miten hyödyntäisin vahvuuksiani parhaiten ympäristön luomissa mahdollisuuksissa?



Miten vahvuuteni auttavat hallitsemaan mahdollisia uhkia?



Miten pystyisin kehittämään heikkouksiani vastaamaan paremmin ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia?



Miten voisin varautua uhkien ja heikkouksieni mahdollisesti luomiin kriisitilanteisiin?



Tällaista SWOT-analyysia voi hyvin käyttää myös monessa muussa asiassa, josta halutaan saada nopeasti hyvä yleiskuva. Tärkeä on kuitenkin pohtia nämäkin tarkkaan, että analyysistä olisi jotain hyötyäkin. SWOT-analyysin perusteella on helppoa alkaa pohtimaan asioita tarkemmin, kun yleiskuva on jo selkeä.

## Henkilöstön osaaminen

Osaava henkilöstö on yksi liiketoiminnan kehittämisen edellytyksistä. Ihmisen persoona vaikuttaa paljon siihen, kuinka hyvin hän mihinkin tehtävään soveltuu. Siksi on tärkeää tunnistaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kohdella jokaista työntekijää yksilöllisesti ja miettiä työtehtävät ihmisten taitojen ja persoonallisuuden mukaan.

Yrittäjä ei kykene tekemään kaikkea yrityksessä. Kun jakaa vastuuta työntekijöille, vapauttaa samalla itseltään resursseja ja mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen. Kasvavassa yrityksessä yrittäjän olisi hyvä astua pois mukavuusalueelta, sillä mukavuusalueella ollessa muutosta ei tapahdu. Itselleen mieluista tekemistä pitäisi siis jakaa muille työntekijöille. Avainhenkilöiden yllättävä poisjääminen esimerkiksi sairaustapauksessa pitäisi myös ottaa huomioon ennakolta. Iso osa työntekijöiden osaamisesta sijaitsee hiljaisen tiedon alueella, joka tarkoittaa sitä, että tämä henkilö osaa tehdä asian hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että myös muut oppisivat sen. Tämä tietotaito olisi hyvä saada muidenkin työntekijöiden tietoon. Varsinkin pienessä yrityksessä tämä korostuu, mikäli yhden ihmisen jäädessä esimerkiksi sairauslomalle kukaan ei osaa tehdä hänen tekemäänsä tehtävää.

Mitä asioita voisın antaa muiden työntekijöiden vastuulle?

Mitkä asiat ovat sellaisia, jotka vain minä tai yksi työntekijöistä osaavat? Nämä asiat olisi hyvä opettaa myös jollekin toiselle työntekijälle yllättävien tilanteiden varalta.

## Verkostoituminen

Verkostoitumisesta on myös hyötyä liiketoiminnan kasvun tavoittelussa. Kumppanin kanssa yhdessä toimiessa on mahdollista saavuttaa parempi tulos kuin yksin. Kumppanuudesta tulee olla hyötyä molemmille osapuolille. Mikäli vain toinen osapuoli hyötyy, kumppanuus ei luultavasti ole kovin pitkäikäinen. Toimiva yhteistyö vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja panostusta. Yleinen virhe on luoda kumppanuuksia liian monen kanssa, jonka jälkeen niihin ei enää panosteta, jolloin koko yhteistyö on mennyt hukkaan.

Pohdi tähän tämänhetkisiä verkostoja, kuinka niihin panostat ja kuinka niitä voisit kehittää:

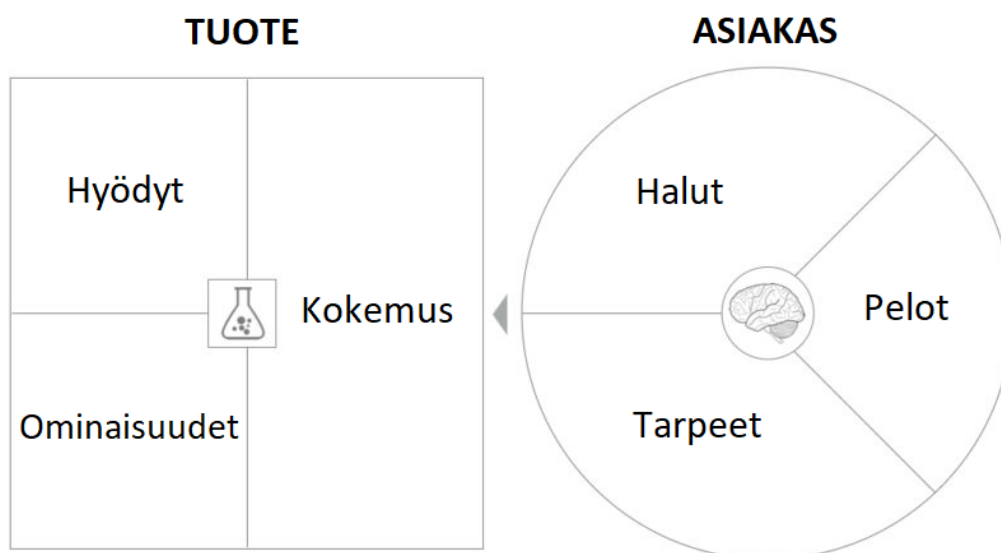
## ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa palvelun räätälöintiä asiakkaan tarpeita ajatellen, ja palvelua tai tuotetta luodaan astumalla asiakkaan saappaisiin. Käytännössä tärkeitä asiakaslähtöisyyden kysymyksiä ovat seuraavat: Mitä asiakas voisi arvostaa? Mikä asiakkaalle on tärkeintä? Miten tehdä asiakkaan osto- tai käyttöprosessista helpompi? Mitä asiakas oikeasti hyötyy? Mistä asiakas on valmis maksamaan?

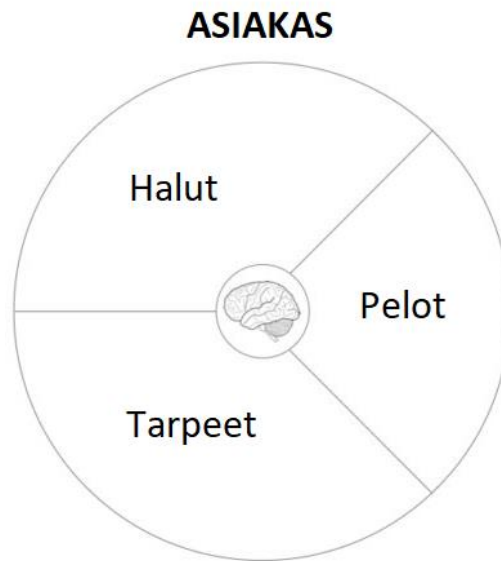
Tässä osiossa varmistetaan ensin, onko oppaan lukija tietoinen pitkäaikaisten asiakkaiden tarpeista, onko hän hyödyntänyt asiakassuhteen täyttä potentiaalia vai voiko nykyisistä asiakkaista saada vielä enemmän irti ja samalla syventää yhteistyötä heidän kanssaan. Ensin hyödynnämme Value Proposition Canvasia hahmottamaan lukijalle tietoa hänen omien asiakassegmenttinsä tuntemuksesta, ja palvelun rakentumisesta asiakkaan tarpeiden ympärille.

### Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvasin avulla oppaan lukija perehtyy asiakaslähtöiseen ajatteluun. Canvasin lähtökohtana on tuntea asiakkaansa tai asiakassegmenttinsä pelot, tarpeet ja halut.



Ensin selvitetään tai pohditaan seuraavia kysymyksiä: Mitä sinun asiakkaasi pelkäävät omassa liiketoiminnassaan tai päivittäisessä työskentelyssä? Mitkä ovat asiakkaasi aidot tarpeet liiketoiminnan tai yrityksen parantamiseksi? Mitä asiakkaasi oikeasti haluaa? Jos et tiedä vastauksia, et todennäköisesti tunne asiakkaasi liiketoimintaa tarpeeksi hyvin. Ei kuitenkaan hätää, koskaan ei ole liian myöhäistä tutustua asiakkaaseen. Tutustaan siis Value Proposition Canvasin oikeaan puoleen, eli asiakkaaseen.



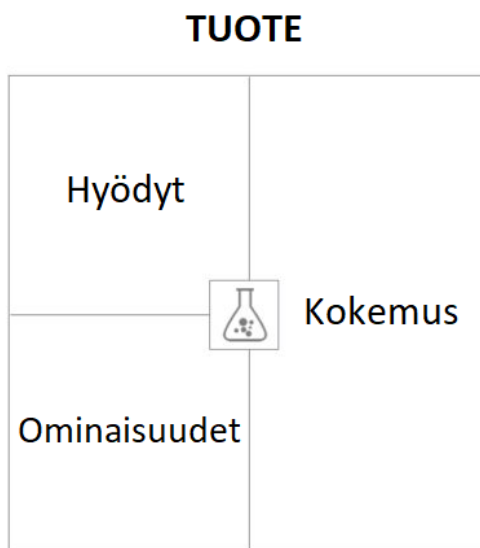
Tehtävänäsi on laatia kattava lista kunkin otsikon alle asiakkaan näkökulmasta asiakkaan liike-toimintaa ajatellen.

Mitä asiakkaasi pelkää?

Mitkä ovat asiakkaasi aidot tarpeet?

Mitä asiakkaasi haluaisi saavuttaa?

Seuraavaksi tutustutaan Canvasin vasempaan puoleen, eli siihen miten tuotteesi tai palvelusi vastaavat asiakkaan pelkoihin, tarpeisiin ja haluihin. Mitkä ovat tuotteesi tai palvelusi hyödyt asiakkaalle? Vastaavatko ne asiakkaasi tarpeita? Ovatko tuotteesi tai palvelusi ominaisuudet juuri sellaisia, joita asiakas haluaa? Onko prosessissasi, tuotteessasi tai palvelussasi jotain turhaa tai ylimääräistä, josta asiakkaalle ei ole hyötyä? Miten tuotteesi tai palvelusi poistaa kokemuksenasi asiakkaan pelkoja? Paljonko asiakas olisi valmis maksamaan tällaisesta kokonaisuudesta?



Eli tehtäväsi seuraavaksi on ajatella omaa tuotettasi tai palveluasi aikaisempien listojen avulla vastaten asiakkaan pelkoihin, tarpeisiin ja haluihin.

Mitkä ovat tuotteesi ominaisuudet vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja haluihin?

Mitä kokemusta tuotteesi tai palvelusi tuottaa asiakkaalle? Miten tämä kokemus edesauttaa asiakastasi voittamaan pelot ja saavuttamaan halut?



Mitkä ovat asiakkaasi aidot hyödyt, jotka vastaavat asiakkaasi ongelmiin?



Tehtävän jälkeen tiedät tasan tarkkaan mitä asiakkaasi sinulta haluaa, joten voit muuntaa liiketoimintaasi enemmän asiakaslähtöiseksi. Pelkkä ajatustyö ei riitä, vaan sinun otettava itseäsi niskasta kiinni ja tehdä tarvittavat muutokset liiketoimintasi parantamiseksi. Asiakslähtöinen yritys vastaa aina asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja pitää asiakkaan tyytyväisenä ja kylläisenä. Tyytyväiset ja kylläiset asiakassuhteet ovat tuottoisia, pitkäkestoisia ja hyvää mainetta tuottavia. Tilanteet voivat kuitenkin muuttua, joten pidä huoli, että olet aina ajan tasalla siitä, mitä asiakkaalle kuuluu.

## Yhteistyön kehittäminen

Yritys on sitä vakaammalla pohjalla, mitä paremmin se tuntee asiakkaansa ja oman suhteensa asiakkaisiinsa ja yhteistyökumppaneihinsa. Kuitenkaan omalla tuntemuksella ei ole merkitystä, sillä vain asiakkaan mielipide merkitsee. Asiakastyytyväisyyttä pitää mitata ja seurata erilaisten mittarien avulla, sillä niiden avulla pyritään ennakoimaan muutoksia ja parantamaan omaa liiketoimintaa asiakkaan haluamaan suuntaan.

Yhteistyön kehittämiskysely tai asiakastyytyväisyyskysely on helppo tapa varmistaa ja kartoittaa asiakkaan suhtautuminen sinuun. Ensin lähdetään liikkeelle siitä, mitä asiakas on sinusta mieltä nykyhetkellä ja päädytään siihen, mitä asiakas toivoisi sinulta enemmän tai mitä muutoksia sinun olisi tehtävä yhteistyön parantamiseksi. Olemme luoneet sinulle valmiin pohjan yhteistyön kehittämistä varten. Tässä osiossa tehtäväsi on toteuttaa kysely asiakkaillesi ja yhteistyökumppaneillesi kerätäksesi pohjaa suhteidesi tasosta, omista valteistasi ja kehityskoh-teistasi. Voit lisätä tai muuttaa kysymyksiä oman tiedonjanosi mukaan.

Ennen kyselyn lähettämistä pohdi, mikä on järkevin tapa lähestyä asiakastasi. Lähetätkö pohjan sellaisenaan sähköpostiin, muunnatko kyselyn haastatteluksi ja teet sen puhelimitse jokaisen kanssa? Onko mahdollista vierailla asiakkaasi tai yhteistyökumppanisi liiketiloissa ja toteuttaa kysely kasvotusten?

Suosittellemme sinun tutustuvan esimerkiksi ilmaiseen kyselyalustaan, kuten Google Formsiin, jonka avulla voit luoda kyselystä sinun näköisesi. Samalla kyselyalustan etuna on vastausten kerääntyminen ja helppo analysointi koko joukkona sekä yksilöittäin. Kyselyn tulokset myös tallentuvat kyselyalustalle, joten sinun ei tarvitse huolehtia vastausten varastoinnista ja tulevaisuudessa kyselyn pohjalta tehtyä kehitystä on helppo seurata kyselyä uudelleen toteutettaessa. Google Formsiin pääset painamalla [tästä](#).

Google Formsin lisäksi on olemassa myös maksullisia kyselyalustoja, jotka mahdollistavat useamman ominaisuuden ja tarkemman analysoinnin. Kuitenkin Forms on riittävän kattava sinulle yksinkertaisen kyselyn toteutukseen. Kyselyä tehtäessä sinun on tärkeää painottaa asiakkaalle tai yhteistyökumppanillesi rehellisen ja suoran palautteen merkitystä – vain näin voit aidosti parantaa omaa liiketoimintaasi vastaamaan asiakkaan tarpeita. Kysely on myös hyvä pohja lisämyynnille ja uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi. Tärkeintä sinun on hyväksyä asiakkaan palaute, vaikka se olisi negatiivista, ja tehdä sen pohjalta ratkaisuja ja muutoksia.

### Kyselypohja yhteistyön kehittämiseksi:

1. Miten todennäköisesti suosittelisit yritystämme lähiyrityksille ja tuttavillesi?

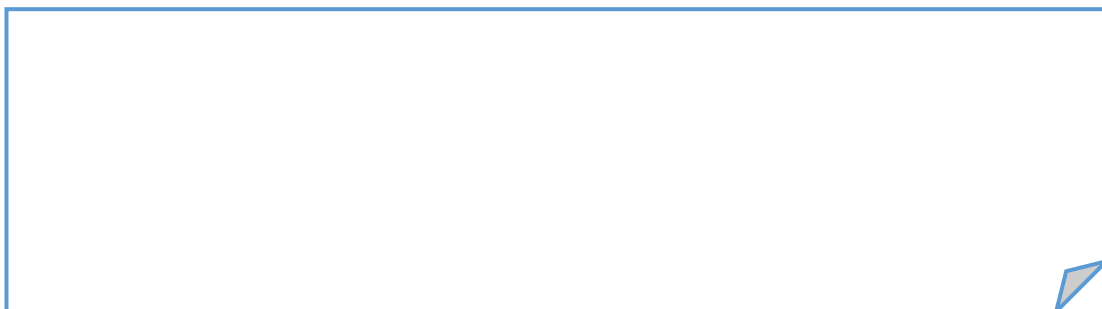
1 = en voisi suositella, 10 = suosittelisin ehdottomasti

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

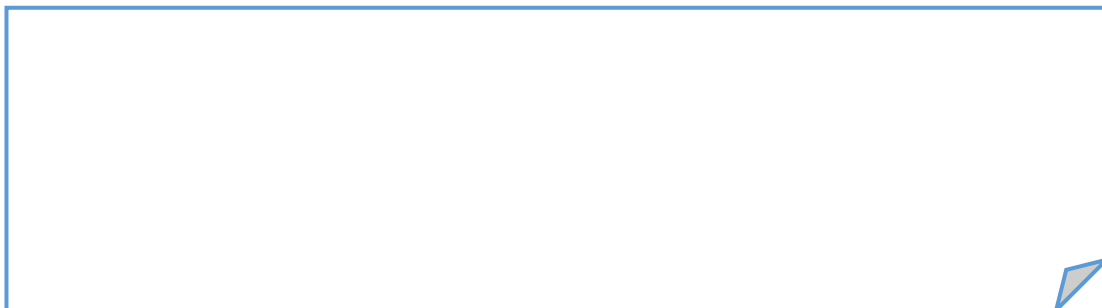
2. Mitä teemme hyvin?



3. Mitä voimme parantaa?



4. Haluaisitko nykytilanteen valossa mieluiten lisätä/syventää/pitää samana/vähentää yhteistyötä kanssamme?



5. Arvostele toimintaamme siltä osin, miten ne vastaavat yrityksesi tarpeita.

1= erittäin huonosti, 5= erittäin hyvin

Laatu	1	2	3	4	5
Hinta	1	2	3	4	5
Varmuus	1	2	3	4	5
Joustavuus	1	2	3	4	5
Nopeus	1	2	3	4	5
Palveluالتتius	1	2	3	4	5
Tilausprosessi	1	2	3	4	5
Luotettavuus	1	2	3	4	5
Tilausten käsittely	1	2	3	4	5
Yhteydenpito	1	2	3	4	5
Yhteydenottomahdollisuus	1	2	3	4	5

6. Miten helppona ja vaivattomana pidät asiointia kanssamme?

1= erittäin vaikeana, 5 = erittäin helppona

1                      2                      3                      4                      5

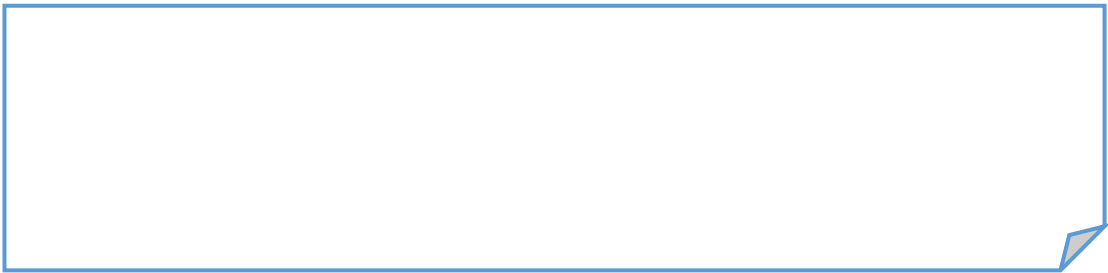
7. Miten voisimme parantaa tai helpottaa asiointikokemustanne?

8. Koetko, että yrityksemme palvelut kattavat yrityksenne tarpeet?

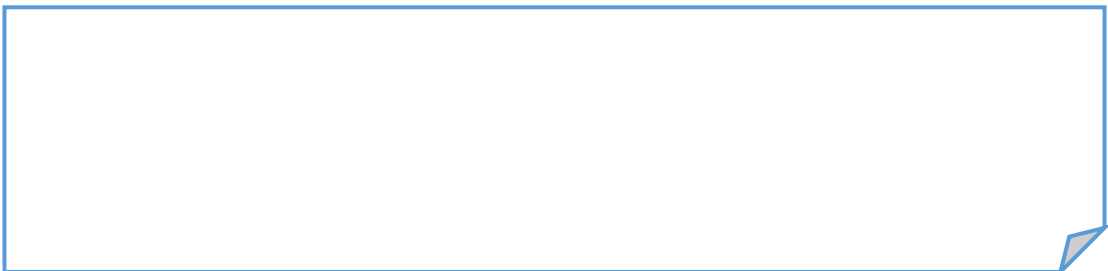
9. Onko jotain, jossa me voimme olla enemmän avuksi?



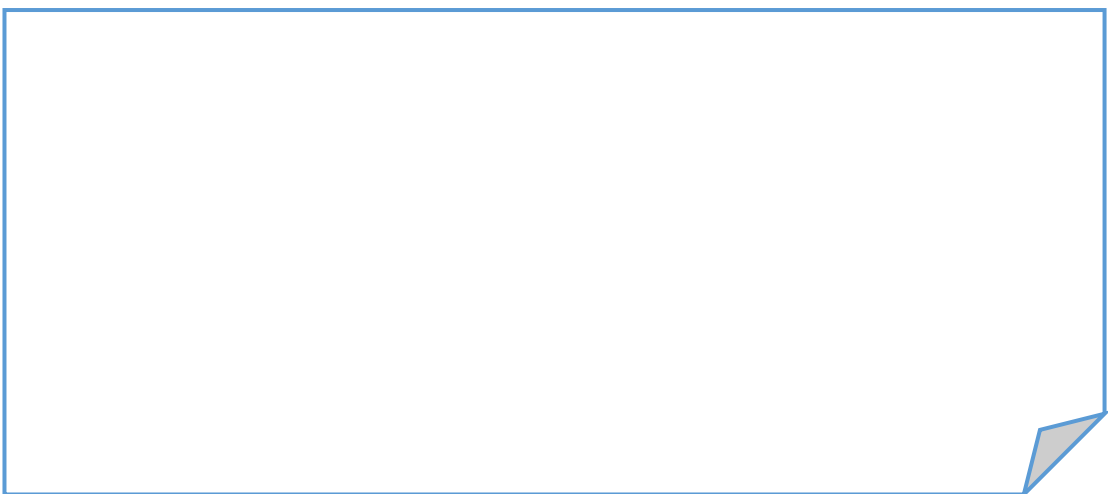
10. Toivoisitko meiltä enemmän tarjontaa tai lisäpalveluita tulevaisuudessa?



11. Miten haluaisit kehittää toimintaamme, jotta yhteistyö välillämme sujuisi entistä paremmin?



12. Vapaa palaute:



## MARKKINOINTI

Kasvun ja tunnettuuden lisäämisen yhtenä lähtökohtana on markkinoinnin onnistuminen ja ennen kaikkea markkinoiminen. Markkinoinnin tehtävänä on luoda yritykselle positiivista yrityskuvaa ja rakentaa maineikasta brändiä. Markkinoinnin avulla tavoitetaan myös uudet potentiaaliset asiakkaat ja pidetään yhteyttä vanhoihin asiakkaisiin. Markkinointi auttaa asiakkaiden sitouttamisessa, tuo yritystä esille ja antaa lukemattomia mahdollisuuksia kasvun näkökulmasta.

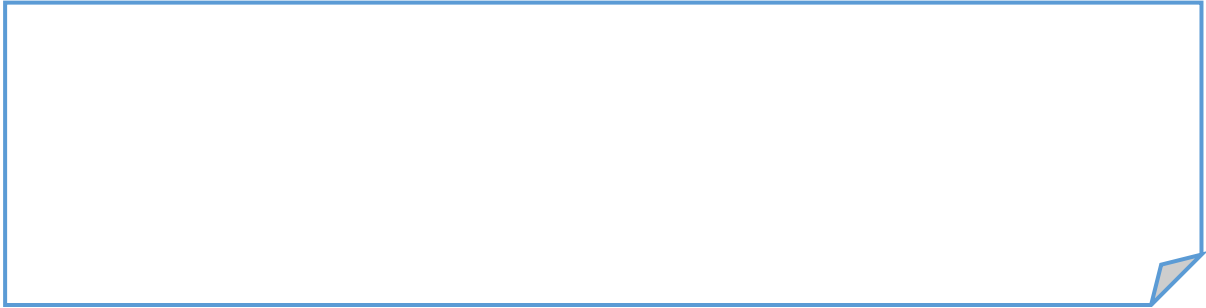
Ennen markkinointiin sijoittamista sinun on hyvä päättää, mitä juuri sinä haluat markkinoinnin avulla saavuttaa. Jokaisen yrityksen resurssit ovat rajallisia, joten sinun on tiedettävä mitä haluat ja miten saat sen tehokkaimmin. Ennen lisäsijoituksia pohdi siis seuraavia kysymyksiä, ja rakenna vastauksesi sitä kautta:

Mitä haluat yritystoiminnallasi saavuttaa henkilökohtaisesti ja liiketoiminnallisesti?

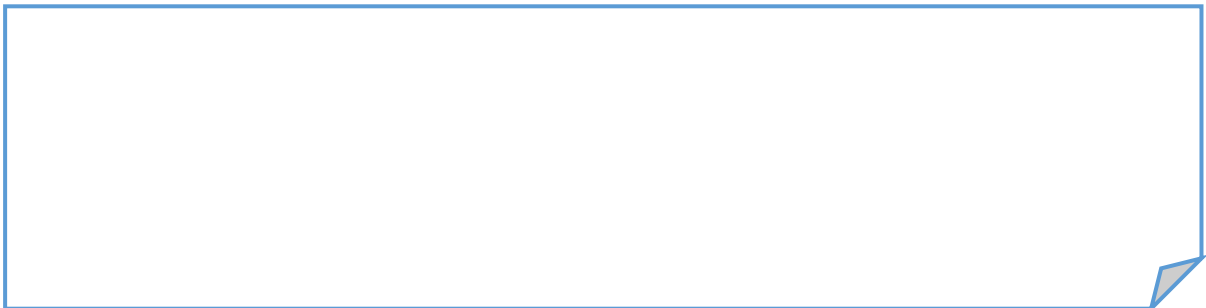
Millaisena sinä haluat asiakkaidesi näkevän tai tuntevan sinut/yrityksesi?

Haluat siis kasvaa ja hankkia uusia asiakkaita. Mikä sinulle tällä hetkellä on haasteellisinta uusasiakashankinnassa?

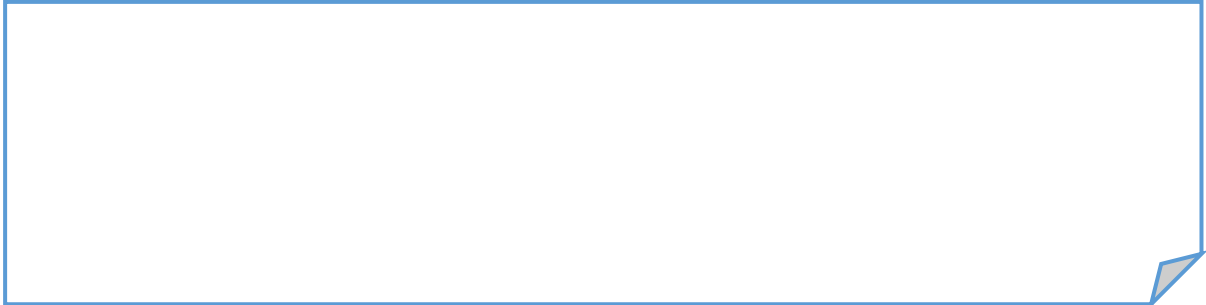
Miten markkinointi voi auttaa sinua aikaisempien kysymysten vastauksiin pohjaten?



Mitä markkinointikanavia hyödynnät ja miten ne vastaavat tavoitteisiisi ja ongelmiisi? Sinulla on kuitenkin hyvä olla selvä suunnitelma, tavoite ja merkitys jokaiselle markkinointikanavalle erikseen.

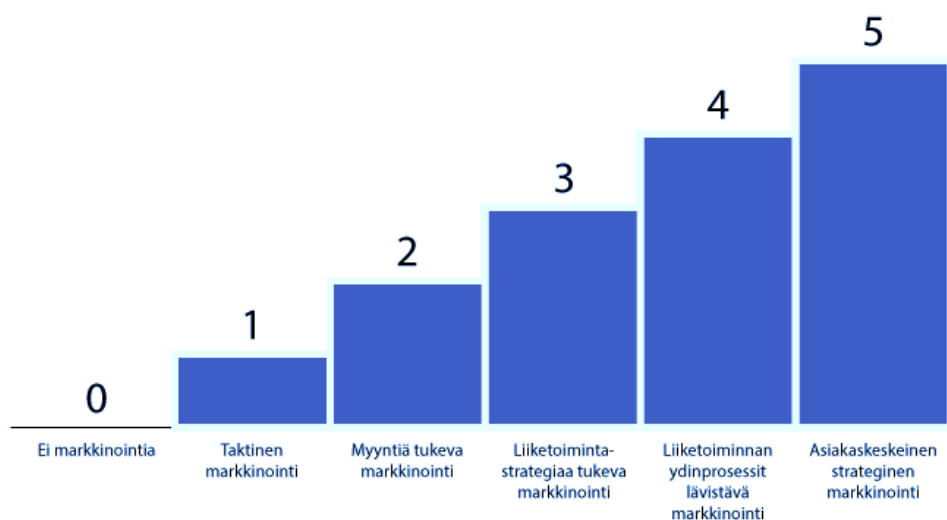


Jos panostaisit markkinointiin enemmän, miten luulet tavoitteillesi ja ongelmillesi käyvän?



## B-to-B-markkinoinnin portaat

Markkinointia tarkasteltaessa on hyvä huomioida strategisen B-to-B-markkinoinnin portaat. Tehtäväsi on hahmottaa missä sinä itse kuljet tällä hetkellä markkinoinnin portaissa, ja miten sinä pääset portaissa ylöspäin. Vain ani harva yritys on viimeisellä portaalla – matka sinne on varmasti pitkä. Jokainen askel on kuitenkin eteenpäin kohti kannattavampaa ja tuottoisampaa liiketoimintaa.



0

Ei markkinointia

Nolla- tasolla sinä et koe tarvetta markkinointiin panostamiseen. Sinulla voi olla verkkosivut ja teet satunnaista kampanjointia.

1



Taktinen markkinointi

Tasolla yksi sinulla on erikseen nimetty henkilö tai osasto, joka vastaa markkinoinnista. Pidät markkinointia pakollisena kulueränä, mutta hahmota sen merkitystä.

2



Myyntiä tukeva markkinointi

Tasolla kaksi sinulla on olemassa asiakashallintajärjestelmät, jolla seuraat markkinointia ja automaatiojärjestelmien avulla pystyt yksilöimään markkinointia.



3



Liiketoiminta-  
strategiaa tukeva  
markkinointi

Tasolla kolme teet taktista markkinointia, eli tähtäät markkinoinnissa pääsääntöisesti lyhytaikaisten hyötyjen tavoitteluun. Kuitenkin ymmärrät jo asiakkaan elinkaaren arvon yrityksellesi.

4



Liiketoiminnan  
ydinprosessit  
lävistävä  
markkinointi

Tasolla neljä ymmärrät asiakaslähtöisyyden merkityksen ja markkinoinnin avulla johdat uusien tuotteiden tai palveluiden kehitystä ja saat aikaan positiivisia asiakaskokemuksia. Et elä enää tuotelähtöisessä maailmassa.

5



Asiakaskeskeinen  
strateginen  
markkinointi

Tasolla viisi sinulla on luotu yritykseen vahva asiakaskeskeinen kulttuuri ja sinulla on runsaasti kerättyä tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Kaikki, mitä teet, pohjautuu täysin asiakkaan ajatteluun ja heidän todellisiin tarpeisiin.

Millä tasolla yrityksesi on tällä hetkellä?

0

1

2

3

4

5

Miten voisit nousta seuraavalle tasolle?

## LÄHTEET

ALHOLA, Kari ja LAUSLAHTI, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY

BALANCE CONSULTING 2017. Tunnuslukuopas. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

HYYPÄ, Jari-Pekka 2015-12-15. Tunnusluvut kertovat enemmän kuin tuhat sanaa. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <https://www.finazilla.fi/tunnusluvut-kertovat-enemman-kuin-tuhat-sanaa/>

JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi 2012. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy

LAITINEN, Erkki K. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Julkaisussa: LAUKKANEN, Mauri (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 341-357

VILKKUMAA, Matti 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy